



**Propuesta para evaluar y desarrollar las competencias corporativas en
Mineros S.A.**

Eduardo Manuel Alfaro Garizado

Carlos Fabián Rico Rojas

Mario Javier Arenas Restrepo

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2022

**Propuesta para evaluar y desarrollar las competencias corporativas en
Mineros S.A.**

Eduardo Manuel Alfaro Garizado

Carlos Fabián Rico Rojas

Mario Javier Arenas Restrepo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director:

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Sussy:

Lo siento mucho

Perdóname

Te amo

Gracias.

Mario Javier

A Dios, por darme la sabiduría, a mi familia por el apoyo y a mis compañeros y docentes que hicieron parte de este proceso.

Gracias

Fabian Rico

Le agradezco a Dios, a mis padres y a mi esposa por acompañarme a lo largo de mi formación, por ser mi fortaleza y apoyarme en todo momento.

Eduardo Alfaro

Agradecimientos

Los autores expresan su agradecimiento a Mineros S.A. y sus directivas por la autorización para realizar este trabajo de grado, y a los líderes que nutrieron con sus opiniones la base para formular la propuesta consignada en este documento.

Para los profesores de la Universidad EAN, Nelson Antonio Moreno Monsalve y Edwin Augusto Lozada Franco nuestro más sincero agradecimiento y reconocimiento por su profesional orientación en las diferentes etapas de este trabajo de grado.

Resumen

El objetivo del presente estudio es diseñar una propuesta para el proceso de evaluación y desarrollo de las competencias corporativas que potencie el desempeño de los colaboradores de Mineros S.A., y que pueda ser replicado en las filiales del grupo empresarial, ya que la Compañía no cuenta en este momento con un proceso estructurado para este fin.

El trabajo inicia explorando los principales conceptos de referencia (gestión del talento humano y gestión por competencias (incluyendo la evaluación y desarrollo de competencias), luego se presenta el marco institucional de la organización objeto de estudio, seguidamente se explica el diseño metodológico con el análisis interno y externo, se presentan los resultados del diagnóstico organizacional y finalmente en el plan de intervención se presentan los componentes del proceso propuesto y un esquema de aplicación del mismo.

La investigación que se ha realizado es descriptiva y cuantitativa; aplicada sobre una población finita integrada por todos los líderes de Mineros S.A. Como principal técnica se utilizó la encuesta, usando un instrumento creado por los autores de este trabajo validado con el coeficiente V de Aiken por 8 expertos; la recolección de información se complementó con un grupo focal en el que se profundizó sobre los elementos de mayor interés detectados en la encuesta.

Como resultado de esta investigación, se diseñó el programa “CreSER: 5 pasos para la transformación individual” como el proceso para evaluar y desarrollar las competencias corporativas en Mineros S.A. que conjuga elementos nuevos y existentes en la Compañía, articulándolos de manera ordenada para facilitar la comprensión del mismo y su transferencia a las unidades de negocio de la Organización.

Palabras clave: Competencias, Evaluación por competencias, Desarrollo de Competencias, Estilos de Pensamiento, Benziger, Valoración de competencias 360

Abstract

The objective of this study is to design a proposal for the process of assessment and development of corporate competences that enhances the performance of Mineros SA's employees so it can be replicated in the subsidiary groups due to the Company not having a structured process for this purpose.

The task begins by exploring the referenced concepts of human resources management and management by competences (including assessment and development by competences), then the organization's institutional framework is presented by following an explanation of the methodological design with the internal and external analysis, and the results of the organizational diagnosis as well. Finally, in the intervention plan the process's components are presented along with the proposed process and its framework.

The executed research is descriptive and quantitative; applied to a finite population of Mineros S.A's leaders. A survey was used as the main technique, using an instrument created by the task's authors that was validated by eight experts who applied Aiken's V coefficient. The collected information was complemented by using a focal group to deepen up on elements of most interest detected in the survey.

As the result of this investigation the program *CreSER, 5 Steps For Individual Transformation* was designed as the process to assess and develop corporate competences in Mineros S.A combining existing and new elements in the company and articulating them in an organized way to facilitate its comprehension and transference to the Organization's business units.

Keywords: Competencies, Competences Assessment, Competences Development, Thinking Styles, Benziger, 360 Competency Assessment



Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
Lista de figuras	XI
Lista de gráficas.....	XII
Lista de tablas.....	XIV
1. Introducción	15
1.1. Antecedentes	16
1.2. Descripción del problema	23
1.3. Preguntas de investigación	23
2. Objetivos.....	24
2.1. Objetivo general	24
2.2. Objetivos específicos.....	24
3. Justificación	25
4. Marco de referencia	27
4.1. Gestión de talento humano en las organizaciones	27
4.2. Gestión por competencias	34
4.3. Evaluación de desempeño del talento humano por competencias	39
4.4. Desarrollo del talento humano por competencias	46
5. Marco institucional	53
5.1. Presentación general de la empresa.	53
5.2. Referentes estratégicos.....	55
5.3. Estructura organizacional	57
5.4. Productos o servicios ofertados.....	59
5.5. Análisis del sector	60

6.	Diseño metodológico	67
6.1.	Tipo de investigación.....	67
6.2.	Análisis externo	68
6.3.	Análisis interno	80
7.	Diagnóstico organizacional	86
7.1.	Descripción demográfica de la muestra.....	87
7.2.	Variable: Gestión del Talento Humano	88
7.3.	Variable: Resultados y logros de la Gestión del Talento Humano	91
7.4.	Variable: Gestión por competencias	94
7.5.	Variable: Evaluación del talento humano por competencias.....	97
7.6.	Variable: Desarrollo del talento humano por competencias	100
8.	Plan de intervención	104
8.1.	Componentes del proceso.....	104
8.2.	Proceso para evaluar y desarrollar las competencias corporativas en Mineros S.A. 111	
8.3.	Elementos de implementación del programa CreSER en Mineros S.A.....	114
9.	Recomendaciones y conclusiones	119
9.1.	Recomendaciones.....	119
9.2.	Conclusiones.....	120
10.	Referencias.....	122
A.	Anexo. Instrumento de recolección de información	132
B.	Anexo. Validación de Instrumento de Medición con V de Aiken	135
C.	Anexo. Respuestas a entrevista “Grupo Focal”	138
D.	Anexo. Matriz de intervención: Aspectos a mejorar/conservar y acciones propuestas	144



Lista de figuras

Pág.

Figura 1. Estructura del Grupo Mineros.	19
Figura 2: Procesos típicos de gestión del talento humano en las organizaciones.....	30
Figura 3. Modelo de contribución de la Gestión Humana en Mineros S.A.	55
Figura 4. Estructura Organizacional Mineros S.A.	58
Figura 5: Programa CreSER.....	113
Figura 6: CreSER - 5 pasos para la transformación individual.....	114
Figura 7: Cronograma de un ciclo típico del programa CreSER.....	115

Lista de gráficas

	<u>Pág.</u>
Gráfica 1: Sectores que demandan oro.....	60
Gráfica 2. Evolución anual del precio del oro.....	61
Gráfica 3. Producción de oro por continente.....	62
Gráfica 4. Participación de la producción de oro mundial por continente en 2019.	63
Gráfica 5: Producción de las 9 minas de oro más importantes de América Latina entre 2018 y 2020	64
Gráfica 6: Producción de oro en Colombia entre 2012 y 2019.....	65
Gráfica 8: Nivel del cargo del encuestado	88
Gráfica 7: Cantidad de personas a cargo	88
Gráfica 9: Antigüedad en Mineros S.A.....	88
Gráfica 10: Pregunta 1	89
Gráfica 11: Pregunta 2	90
Gráfica 12: Pregunta 3	91
Gráfica 13: Pregunta 4	92
Gráfica 14: Pregunta 5	93
Gráfica 15: Pregunta 6	93
Gráfica 16: Pregunta 7	94
Gráfica 17: Pregunta 8	95
Gráfica 18: Pregunta 9	96
Gráfica 19: Pregunta 10	96
Gráfica 20: Pregunta 11	97
Gráfica 21: Pregunta 12	98
Gráfica 22: Pregunta 13	99



PROPUESTA PARA EVALUAR Y
DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS
CORPORATIVAS EN MINEROS S.A.



Gráfica 23: Pregunta 14	99
Gráfica 24: Pregunta 15	100
Gráfica 25: Pregunta 16	101
Gráfica 26: Pregunta 17	102
Gráfica 27: Pregunta 18	103

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1. Descripción de los cuatro estilos de pensamiento de Benziger.....	33
Tabla 2. Métodos de evaluación de desempeño.....	42
Tabla 3. Información general Grupo Mineros.....	53
Tabla 4: Factores y Variables Seleccionadas para Análisis PESTEL en Mineros S.A. ..	69
Tabla 5: Análisis PESTEL para Mineros S.A.	71
Tabla 6: Aplicación de los cinco factores clave de Porter a Mineros S.A.	73
Tabla 7: Datos para cálculo de la muestra.....	82
Tabla 8: Ficha técnica	82
Tabla 9: Operacionalización de variables	83
Tabla 10: Expertos validadores del instrumento con V de Aiken.....	84
Tabla 11: Preguntas grupo focal.....	86
Tabla 12: Inversión para la implementación del programa CreSER.....	117
Tabla 13: Indicadores de avance de la implementación	118

1. Introducción

La industria minera atraviesa una época de altas exigencias competitivas, donde la optimización de recursos, los planes de apoyo a las comunidades, las fuertes políticas de seguridad, salud y medioambiente, la incorporación tecnológica o automatización de ciertos procesos y el aumento de eficiencia productiva son claves para permanecer activos en el mercado, y la clave para lograrlo es desarrollar las capacidades necesarias para que los colaboradores demuestren su máximo potencial en el trabajo. Además, entre los beneficios de desarrollar el talento humano se encuentran la disminución del ausentismo, mejoramiento del clima laboral, satisfacción de los colaboradores y aumento de la productividad en los puestos de trabajo.

Mineros S.A. es una compañía minera multilatina, que opera como holding de un grupo de empresas de operaciones extractivas en varios países (Mineros Aluvial-Colombia, Hemco-Nicaragua y Minas Argentinas-Argentina) que está en crecimiento y que se enfrenta a varios retos para evolucionar su modelo de negocio, incorporando las mejores prácticas de gestión del talento humano para desarrollar profesionalmente a sus colaboradores y ponerlos al servicio de toda la organización. Los programas para evaluar y desarrollar competencias en Mineros S.A. han sido dirigidos principalmente a los líderes, y no se ha desplegado en los demás niveles de la organización, tanto en la holding como en las compañías operativas. En este sentido, este trabajo presenta una propuesta para diseñar en la compañía holding Mineros S.A., los procesos de evaluación y desarrollo de competencias corporativas, que a su vez servirán de guía para implementarlo en las empresas filiales, y de esta manera potenciar el talento de todos los colaboradores.

De igual manera, se procedió a identificar la literatura sobre los referentes teóricos necesarios que permitan definir el proceso de evaluación y desarrollo de competencias desde los conceptos y teorías aplicados en las organizaciones. Posteriormente se realizó el análisis externo de Mineros S.A. utilizando los modelos PESTEL y las Cinco fuerzas de Porter para comprender de una manera integral el entorno de la organización. En el análisis del proceso actual de evaluación y desarrollo de competencias corporativas en Mineros S.A. se utilizó como instrumento un cuestionario aplicado a los principales líderes de la compañía y se realizó un grupo focal con algunos de ellos para fortalecer ese análisis interno.

El resultado final de este esfuerzo de investigación y creación, es una propuesta para que Mineros S.A. implemente los procesos de evaluación y desarrollo de competencias corporativas de una manera estructurada, y que le sirva de guía para aplicarla en las compañías subsidiarias.

1.1. Antecedentes

Un gran porcentaje de empleadores presenta inconvenientes al momento de encontrar colaboradores calificados, debido a la brecha en competencias de los candidatos reclutados, por ello los empresarios solicitan un aumento significativo en la adopción de competencias corporativas (son aquellas que aplican para toda la organización y no ha procesos particulares o niveles determinados de la estructura). Esto es importante para que, quienes necesitan desarrollar su potencial de empleabilidad sean conscientes de lo que necesita el mercado laboral (Brewer, 2013).

La minería es una actividad industrial que permite la extracción, procesamiento y obtención selectiva de sustancias minerales sólidas de interés existentes en la corteza

terrestre, transformándolas en materias primas que permitan cubrir las necesidades de abastecimiento de materiales utilizados para el continuo desarrollo de la humanidad. Algunos de los minerales mayor explotados son: el oro, la plata, el cobre, hierro, molibdeno, diamantes, litio, entre otros minerales de alta comercialización (Desarrollo Humano Mineros S.A., 2020).

En efecto, la industria minera cuenta con desafíos para la capacitación de trabajadores que sean idóneos en fusionar las competencias de la industria acompañada de habilidades propias y análisis de los procesos en tiempo real. Además, existe un creciente interés por el uso de tecnología para incrementar las tasas de productividad y atender las necesidades de los trabajadores mineros, que conducen a la eficiencia en el uso de estos recursos a nivel mundial. En consecuencia, como se referencia en la revista Horizonte Minero:

“La exigencia de las empresas mineras para contratar personal dentro de sus principales puestos ha cambiado. Hoy la búsqueda gira en torno a un profesional integral, casi holístico, con un gran conocimiento en temas duros, pero también habilidades blandas que le permitan tener una profunda sensibilidad por las comunidades, la seguridad y el medio ambiente, de eso depende ahora el éxito del negocio”. (Horizonte Minero Revista Internacional de Minería y Energía, 2019, pág. 1).

En referencia a la industria minera chilena:

“diversos estudios dan cuenta de que los trabajadores de actividades extractivas tienden a tener un desempeño inferior que sus pares de los países desarrollados en las pruebas internacionales de competencias lectoras, numéricas y de resolución de problemas en ambientes tecnológicos”. (Comisión Nacional de Productividad, 2017, pág. 1).

La implementación, seguimiento y evaluación de las competencias en los diferentes perfiles en el sector minero aumenta la satisfacción de los colaboradores lo que se ve expresado en la eficiencia y productividad del cargo, logrando así una disminución notable y significativa del ausentismo, manifestando a su vez el mejoramiento del clima laboral, desarrollo y calidad de vida de los miembros de la organización.

El sector minero colombiano coincide con la tendencia Latinoamericana en el desarrollo competencias como factor clave en los índices de productividad, competitividad y gestión del recurso humano de las empresas, especialmente de las del sector minero en Colombia. En este contexto, por ejemplo, el grupo Argos en su informe integrado de 2019, describe que el programa de gestión del desempeño tuvo un 96% de cobertura en el ciclo de seguimiento y evaluación, donde se alcanzaron más de 351.000 horas totales de formación, equivalentes a 46 horas por persona. Resaltando el fortalecimiento de competencias como habilidad comunicacional, relacionamiento con otros, formación en finanzas para no financieros y la capacitación en metodologías ágiles, para habilitar capacidades en la compañía en torno a una mayor eficiencia frente a los retos del mercado (Argos, 2019).

Por otro lado, la compañía Minera Texas logró elevar las competencias profesionales de sus colaboradores, por medio de un programa de formación alineado a sus necesidades y a la visión del negocio. Mediante mecanismos como la evaluación de desempeño se identificaron las potencialidades y necesidades de capacitación, otro factor clave en el programa de desarrollo ha sido la transferencia de conocimiento, ya que cada proceso tiene expertos o mentores que permiten que exista transferencia y que todos estén alineados a los procesos (Muñoz, S.f.). De igual forma, Acerías Paz del Río posee un modelo de desarrollo completamente integrado de gestión de carrera, que se basa principalmente en un perfil definido por competencias y creencias de líder y profesional, modelo que permite generar

espacios de conversación entre gestores y colaboradores estructurando planes de desarrollo individuales (Ángel, 2012).

Actualmente Coca-Cola FEMSA promueve el programa KOF ALP (Accelerated Leaders Program), el cual es un modelo integral de desarrollo que acelera las competencias de colaboradores clave en la organización. Por lo tanto, el programa se basa en el diseño de una estrategia integral para que los líderes se desarrollen al mismo ritmo y tendencias del mercado. A través de capacitación y asesoramiento personal para los actores clave, el objetivo de los programas es potencializar su desarrollo para capitalizar oportunidades para el negocio (Coca-Cola FEMSA, S.f). Asimismo, capacitar a los líderes sobre como retroalimentar positivamente a sus colaboradores es uno de los seis pasos que Brinsa S.A. implementó de manera exitosa en su sistema de gestión de desempeño (Toro, 2013).

Figura 1. Estructura del Grupo Mineros.



Fuente: (Mineros S.A., 2021)

Mineros S.A. es la compañía holding de un grupo de empresas (Grupo Mineros) dedicadas a la producción y exploración responsable de oro con más de 47 años de experiencia. En los últimos 14 años ha pasado de ser una compañía regional (con presencia únicamente en Antioquia-Colombia) a convertirse en una multilatina con presencia en 4 países:

- Mineros SA: Creada en 2018 como el holding del grupo.
- Colombia: Mineros Aluvial, es la compañía de origen del grupo desde hace 47 años.
- Nicaragua: Hemco, adquirida en 2013.
- Argentina: Minas Argentinas, adquirida en 2018.
- Chile: Proyecto de exploración La Pepa, adquirido en 2018.

Este crecimiento le ha impuesto varios retos al grupo, y especialmente a Mineros S.A. en su papel de holding (Desarrollo Humano Mineros SA, 2019):

- *Transformar su modelo de gestión:* Ha pasado de ser una empresa en Colombia que se encargaba simultáneamente de la operación y la supervisión de las otras empresas, a organizarse como grupo empresarial que tiene una compañía matriz encargada de los temas estratégicos (Mineros S.A.), y unas empresas filiales que se concentran en la operación y exploración (Hemco, Mineros Aluvial y Minas Argentinas).
- *Gestionar la diversidad cultural conservando la esencia de la cultura de Mineros S.A.:* Es un reto que tiene simultáneamente dos ámbitos: general y local. General porque las diferencias culturales entre países son marcadas; y local porque las operaciones están en ubicaciones remotas en las que convive mano de obra de la comunidad circundante (inclusive de etnias indígenas) con personas de regiones más apartadas y ciudades principales con habilidades que no pueden suplirse con la comunidad local.
- *Uso de diversos métodos de minado:* Antes la organización sólo utilizaba un método de minado para la extracción de oro (aluvial), con el crecimiento de operaciones ha tenido que asimilar nuevos conocimientos de los métodos que se utilizan en las operaciones adquiridas (subterráneo y cielo abierto). Esta situación plantea oportunidades (intercambio de conocimientos para la mejora de los métodos) y desafíos (alineación de la gestión operativa de las filiales con los lineamientos estratégicos de la compañía matriz) que son afrontados por los líderes de la Organización.

- *Organizar su sistema de seguimiento y control interno:* El proceso de crecimiento del Grupo Mineros implica que sus sistemas de seguimiento y control del negocio deben fortalecerse, de cara a buscar nuevos inversionistas en la Bolsa de Valores de Toronto (TSX), para ello incorpora buenas prácticas de alcance internacional: Definición del modelo de gobierno corporativo, implementación de SAP en temas operativos y financieros, incorporación de los controles C-SOX (mejora de la información financiera) y adopción del estándar ESG (Environmental, Social and Governance) para asegurar al inversionista la alineación responsable y sostenible en la toma de decisiones.
- *Redimensionar la gestión del talento humano:* Desde la óptica de la gestión del talento humano se hace necesario establecer los marcos de actuación desde Mineros S.A. para todas las filiales (políticas, estándares, metodologías) que le faciliten al Grupo Mineros balancear una gestión local con la visión corporativa de su talento, aprendiendo a:
 - Seleccionar talento internacional, trascender fronteras en el reclutamiento de colaboradores para incorporar experiencia minera foránea.
 - Desarrollar colaboradores al servicio de toda la organización, y no de una operación concreta.
 - Facilitar el intercambio de experiencias y conocimientos entre las operaciones.
 - Identificar colaboradores de alto potencial para establecer planes de sucesión transversal en la organización, es decir, colaboradores de una operación podrían ser sucesores de cargos de otra operación.
 - Establecer modelos de compensación competitivos y atractivos, acordes a los estándares de la industria.
 - Gestionar la uniformidad de la cultura de la organización, respetando las particularidades locales y regionales.

En cuanto a las acciones de Formación y Desarrollo del talento, las diferentes filiales del Grupo Mineros han centrado su atención en las actividades de capacitación técnica y entrenamientos en los puestos de trabajo, necesarios para cumplir su labor, pero el desarrollo de competencias corporativas no ha tenido el mismo despliegue. En 2015 se creó el Programa de Desarrollo de Líderes (PDL) en la operación Colombia (Mineros Aluvial), con el fin de desplegar en algunos líderes de primer nivel las competencias adecuadas para influenciar a sus equipos de trabajo, el balance entre resultados (accountability) y relaciones (Fluir, Influir y Confluir). Este programa continuó avanzando para ampliar la cobertura de los colaboradores en Colombia (en Mineros Aluvial y Mineros S.A.), en 2019 se inició el mismo programa en Nicaragua y a finales de 2020 en Argentina (Desarrollo Humano Mineros SA, 2019).

PDL ha sido el único esfuerzo para desarrollar competencias corporativas en los colaboradores porque el actual modelo de competencias fue creado en 2017 y las acciones que se han realizado hasta el momento solo han sido de divulgación del mismo. El modelo de competencias sólo define unas competencias corporativas para toda la organización: Desarrollo y aprendizaje, Colaboración de equipo, Generación de resultados, Inspiración e influencia y Alineación con la estrategia. Asimismo, el programa aparte de promover las competencias corporativas, también ayuda a la Movilización de la estrategia en los líderes (Desarrollo Humano Mineros SA, 2019).

El programa de PDL consta de 3 pasos (Desarrollo Humano Mineros SA, 2019):

- Diagnóstico de competencias: Se hace evaluación de competencias 360 de los participantes.
- Retroalimentación: Apoyados en consultores externos, los jefes se reúnen con el colaborador evaluado para revisar los resultados y establecer compromisos de mejora.

- Talleres de competencias: Actividades dirigidas por consultores para desarrollar las competencias de liderazgo.

Hasta el momento, este ha sido el único programa estructurado de desarrollo de competencias para los colaboradores de las compañías del Grupo, y para hacer frente a los retos de redimensionamiento de la gestión del talento humano mencionados antes, es fundamental desarrollar las competencias corporativas en los colaboradores, las cuales fueron definidas por su impacto en la estrategia de la Organización (Desarrollo Humano Mineros SA, 2019).

1.2. Descripción del problema

Debido al proceso de redimensionamiento de la gestión del talento humano que afronta el Grupo Mineros (Mineros S.A. y sus empresas filiales), los colaboradores no han tenido programas estructurados y homologados para gestionar las competencias corporativas, necesarias para alcanzar con éxito los objetivos de desempeño de su trabajo. El alcance de esta investigación se refiere exclusivamente al diseño de los procesos de evaluación y desarrollo de competencias corporativas en la compañía holding Mineros S.A., que servirán de referente para ampliarlo a las compañías filiales.

1.3. Preguntas de investigación

¿Cuál es el proceso de evaluación y desarrollo de competencias corporativas que debe establecer Mineros SA para potenciar el talento de sus colaboradores?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de procesos de evaluación y desarrollo de las competencias corporativas, para potenciar el desempeño de los colaboradores de Mineros S.A.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para definir el proceso de evaluación y desarrollo de competencias en el talento humano.
- Realizar un análisis del proceso actual de evaluación y de desarrollo en Mineros S.A. que permita potenciar las competencias corporativas.
- Proponer un proceso para la evaluación y desarrollo de competencias en Mineros S.A.
- Establecer los elementos de implementación del proceso de evaluación y desarrollo de las competencias corporativas en Mineros S.A.

3. Justificación

La gestión del desempeño es un proceso que permite medir y mejorar el rendimiento para conectar el propósito de la organización con la contribución de los empleados; y lo hace monitoreando, analizando y realimentando sobre la base de dos dimensiones (Mora, 2012, pág. 72):

- Dimensión 1: Los comportamientos asociados a cada competencia del perfil: Corporativas, Funcionales y Técnicas.
- Dimensión 2: El cumplimiento de las metas establecidas para ese cargo.

El enfoque de este trabajo se refiere de manera exclusiva e inequívoca a la Dimensión 1 de la gestión del desempeño (comportamientos de las competencias), y de manera específica a las competencias corporativas, ya que el Grupo Mineros carece de una metodología para evaluar y desarrollar esas competencias de manera estructurada y homologada para todas las operaciones de la organización (Desarrollo Humano Mineros SA, 2019); resolver esto es la necesidad actual de la organización.

Este trabajo de investigación aportará las herramientas para resolver esta situación, proponiendo un proceso a implementar en la compañía holding para utilizarlo posteriormente en las filiales. Esto es importante porque la aspiración estratégica de la compañía es convertirse en un protagonista de la industria aurífera en Latinoamérica (producir 500 mil onzas de oro al año con ventas superiores a USD\$600 millones de dólares) y el desarrollo de su talento humano es una de las líneas de acción más importantes para lograrlo.

Los beneficios para la organización con el desarrollo de esta investigación son los siguientes:

- Evidenciará las fortalezas y debilidades de sus procesos actuales de evaluación y de desarrollo de competencias del talento humano.
- Obtendrá unos procesos de evaluación y desarrollo de competencias del talento humano organizados y adecuados a sus necesidades
- Homologará los mencionados procesos en sus diferentes compañías filiales y la compañía holding.
- Mejorará el desempeño de los colaboradores en sus puestos de trabajo.
- Preparará talento para transferirlo entre filiales con el fin de aprovechar las habilidades de los colaboradores.

La evaluación y el desarrollo de las competencias corporativas está relacionado con el mejoramiento de la productividad y la competitividad en la empresa, los cuales representan algunos de los objetivos prioritarios más perseguidos por el Grupo Mineros permitiendo su sostenibilidad y un exitoso relacionamiento con sus grupos de interés. Asimismo, el actual auge del oro (impulsado por la inestabilidad económica mundial debido a la pandemia del covid19) ha presionado a los inversionistas a utilizar el oro como un refugio financiero, lo cual incrementó los precios internacionales y la producción de oro, por ejemplo, en Colombia la producción en el 2020 aumento 25% con respecto a la del año 2019 (Asociación Colombiana de Minería - ACM, 2020).

Para alcanzar las metas estratégicas del Grupo Mineros será determinante contar con colaboradores idóneos, con la capacidad de aplicar en su trabajo las competencias corporativas definidas por la organización, y dirigidos por líderes entusiastas que inspiren la transformación y evolución de la compañía (Desarrollo Humano Mineros SA, 2019).

4. Marco de referencia

El marco teórico inicia con una exploración del proceso de gestión del talento humano para comprender la importancia que tienen las personas en el logro de los objetivos organizacionales, y se resalta la importancia de indagar el estilo de pensamiento del colaborador para conocer sus facilidades y barreras cerebrales. Seguidamente se profundiza en el concepto de gestión por competencias para vislumbrar la manera como los subprocesos de gestión del talento humano se articulan para ser más efectivos. A continuación, se define el concepto de “competencias” y la manera como están clasificadas, porque allí se contextualizan las “competencias corporativas” y se hace la diferenciación con las competencias laborales y específicas. Posteriormente se aborda el tema de la evaluación de desempeño por competencias (motivos, etapas y métodos), haciendo hincapié en la evaluación de 360°, y finalmente se explica el desarrollo del talento humano por competencias (concepto, proceso y algunas técnicas).

4.1. Gestión de talento humano en las organizaciones

Es importante destacar que el capital humano es el conjunto de destrezas y competencias que favorecen y optimizan el rendimiento, la innovación y empleabilidad de un sujeto. En este proceso el sujeto sufre transformaciones para adaptarse a las necesidades de la empresa a través de un estándar de gestión del talento humano, que promueve el reconocimiento y despliegue de las capacidades de las personas, mediante la ejecución de los subsistemas de atracción, selección, formación, desarrollo, valoración del desempeño, compensación y retiro. Por lo tanto, la gestión del talento humano se encuentra conformado por una cadena de herramientas y operaciones enfocadas a atraer y conservar al talento productivo en la organización (Huancahure, 2018). Es bajo esta perspectiva que cobra relevancia para

este trabajo la resignificación del talento humano como piedra angular de la actividad empresarial, y la importancia de gestionarlo adecuadamente para ofrecer mejores resultados a la organización.

En la actualidad en los países latinoamericanos, incluyendo Colombia, se ha identificado a la gestión del talento humano como la principal estrategia organizacional para alcanzar objetivos desafiantes, que tiene como reto brindar acompañamiento personal, establecer indicadores innovadores de compensación, políticas de retención ajustadas a las expectativas de públicos multigeneracionales que conviven en las empresas, y acciones claras de motivación para involucrar personal de alto potencial, con visión y misión futurista. La fijación de metas con propósito motiva y reta al talento humano a explotar sus cualidades estratégicas y creativas para desarrollar su talento. Algunos factores que impactan el despliegue del talento humano son la situación social y económica, las cuales inciden en su crecimiento y proyección (Ramírez, Lay, & Sukier, 2020). Es tan importante la gestión del talento humano en las organizaciones, que se ha ganado un espacio en los comités ejecutivos de primer nivel de las empresas, y eso es concordante con la compañía objeto de este trabajo porque la Gerencia de Gestión Humana depende directamente de la Presidencia.

El talento humano es apreciado por las empresas porque juega un papel significativo en su progreso y crecimiento, por ello es del interés de todas las empresas facilitar la trascendencia de las personas que las integran, conservando un personal desarrollado, dispuesto y competente para que ponga su conocimiento y experiencia al servicio de la organización. La diversidad de capacidades que aportan los miembros de la empresa en sus puestos de trabajo constituye la principal fortaleza para alcanzar los objetivos de negocio. El proceso de integración de las capacidades se ha desarrollado por fases, mediante teorías y enfoques, fortaleciendo a las empresas para alcanzar sus objetivos (Álvarez, 2021). Es

beneficioso para ambas partes (empleador y empleado) la maduración de las habilidades de los colaboradores, la empresa obtiene mejores resultados, y el empleado trasciende y se convierte en un talento competente que puede poner su destreza al servicio de cualquier organización.

Con referencia a la gestión del capital humano es imprescindible tomar en cuenta las circunstancias intrínsecas de las ocupaciones, la formación y el progreso del personal a través de su desempeño. Un modelo de gestión del talento humano que ha cobrado vigencia es el que se fundamenta en las “competencias”, que se basa en la puesta en práctica de políticas y experiencias para direccionar los procesos de planeación, organización, dirección y control del talento humano, para mejorar habilidades y conductas específicas en los colaboradores para alcanzar el logro y propósitos determinados por la empresa. Ahora bien, de acuerdo a lo anteriormente descrito, esta realidad exige la instauración de sistemas que permitan fidelizar los talentos en la Compañía (García, Duran, & Ronald, 2017).

Los procesos y actividades de gestión del talento humano conforman un sistema en el cual todos los elementos se relacionan entre sí (Werther, Davis, & Guzmán, 2014), y “la manera como se diseñen y desarrollen será el impacto en la organización” (Nieto-Licht, 2014). Los procesos típicos de gestión del talento humano son: administración de personal, bienestar, planeación, análisis de cargos, selección, capacitación, compensación, desarrollo, comunicación interna, evaluación del desempeño, cultura y cambio, y responsabilidad social empresarial (Nieto-Licht, 2014) y (Werther, Davis, & Guzmán, 2014). El resultado de este trabajo aplicado será el diseño de los procesos necesarios para evaluar y desarrollar, en los colaboradores de una organización, las competencias corporativas que hacen parte de su

modelo de competencias. En la siguiente figura se ven los procesos típicos de gestión del talento humano y se resaltan aquellos que serán intervenidos en este trabajo.

Figura 2: Procesos típicos de gestión del talento humano en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de (Nieto-Licht, 2014) y (Werther, Davis, & Guzmán, 2014).

En el proceso de evaluación de desempeño se miden: 1) los resultados obtenidos y 2) los comportamientos del colaborador en el trabajo (Nieto-Licht, 2014), esta segunda es el foco de este trabajo al medir las competencias corporativas y lo que pretende es identificar la manera como el colaborador logra los resultados. El proceso de desarrollo del talento humano se enfoca en la creación de las capacidades críticas de la organización (competencias técnicas, personales y estratégicas) que posteriormente se convierten en las capacidades organizacionales (Nieto-Licht, 2014).

Aunque se diseñen procesos de gestión del talento humano sustentados en modelos y en las mejores prácticas de la industria, no debe perderse de vista la individualidad de las personas, cada uno en su diferencia aporta y construye desde la visión que tiene del mundo. En lo que corresponde a este trabajo, será un reto proponer unos procesos de evaluación y

desarrollo de competencias corporativas que sean claros, simples y estructurados, pero que a la vez faciliten varias cosas: la identificación de aquellos impulsores o aspectos de mejora del desempeño de los individuos (brechas en las competencias); la caracterización de las facilidades o dificultades individuales de los colaboradores para afrontar las acciones de sus planes de desarrollo (qué tipo de acciones se les facilita y cuáles se les dificulta según su propia personalidad y manera de interactuar con el entorno); el diseño de planes de desarrollo que resuelvan las brechas de competencias, pero que incluyan acciones con una alta probabilidad de realización natural y fluida por parte del colaborador; y el seguimiento de la efectividad de este plan de acción.

Para identificar cuáles son los aspectos o capacidades naturales que les facilitarán la realización de acciones de mejora a los colaboradores, es necesario comprender que la personalidad es una estructura dinámica de los individuos, que determina la forma como nos manifestamos en el entorno a partir de la interacción de elementos ambientales y biológicos. Conocer en detalle la personalidad de los seres humanos ha sido materia de investigación y disertación de la humanidad, Katherine Benziger ha creado un modelo que se fundamenta en la obra de cuatro investigadores del siglo XX (KBA LLC The Human Resource Technology Company, 2020):

- Carlo Jung (1875-1961), habla de las cuatro funciones especializadas, la introversión/extraversión, y la existencia de la predominancia natural.
- Karl Pribram (1919-2015), profundizó en las “cuatro funciones de Jung”.
- Hans Eysenck (1916-1997), estructuró la “introversión/extroversión”.
- Richard Hailer (<https://www.richardhaier.com/>), investigó la “existencia de una predominancia natural”

El modelo de evaluación de estilos de pensamiento de Benziger permite identificar el perfil de personalidad natural de una persona (sus competencias y habilidades innatas), detecta su preferencia de pensamiento (cuadrante cerebral que de manera natural le resulta más eficiente) para que el individuo logre desarrollarse en su puesto de trabajo de una manera más fluida y natural (KBA LLC The Human Resource Technology Company, 2020). Esto es particularmente útil para este trabajo porque sustenta la necesidad de comprender al individuo antes de ofrecerle modelos de evaluación y desarrollo rigurosos y estrictos que pueden ser inoperantes para algunas personas.

El modelo Benziger afirma que:

El cerebro humano tiene 4 cuadrantes, y la dominancia de un cuadrante determina un tipo de pensamiento especializado, con su manera única y exclusiva de percibir el mundo y de procesar información. Toda persona tiene uno de los cuadrantes como dominante, un tipo de pensamiento dominante, que le resulta naturalmente más eficiente (KBA LLC The Human Resource Technology Company, 2020, pág. 4).

La preferencia de un estilo de pensamiento se denomina la Ley de la Dominancia, que rige la dinámica interna de nuestro cerebro y que cada uno de nosotros nace con un modo “preferido” (la resistencia eléctrica dentro y entre neuronas es más baja, es decir pensar es mucho más fácil y requiere menos esfuerzo) y tres modos no preferidos (Benziger, 2013). Los estilos de pensamiento y la Ley de Dominancia son particularmente útiles en las evaluaciones de desempeño porque las personas aprenden con mayor facilidad y desempeñan con mayor efectividad aquellas tareas que utilizan información percibida por su modo preferido; son evaluadas o manipuladas por un enfoque de procesamiento de información natural para su modo preferido; y se desarrollan en un entorno acorde con las necesidades de estímulo del

individuo (KBA LLC The Human Resource Technology Company, s.f.). Los 4 estilos de pensamiento se describen en la siguiente tabla:

Tabla 1. Descripción de los cuatro estilos de pensamiento de Benziger.

Estilo de pensamiento	Características	Capacidades clave
FI: Frontal izquierdo	Lógico y matemático, análisis crítico y resolución de problemas, establecer prioridades y usar máquinas y herramientas.	Estructurar y evaluar todas las variables
PI: Posterior izquierdo	Ordenado, leal, cumplidor, confiable, basa su trabajo en procedimientos, presta atención a los detalles y lo tradicional.	Monitoreo y control
FD: Frontal derecho	Visual, espacial, no verbal, es metafórico y abstracto, es conceptual y tiene capacidad de establecer relaciones entre conceptos disímiles.	Creatividad e imaginación
PD: Posterior derecho	Espiritual, simbólico, se basa en los sentimientos y la armonía de las emociones, es sutil para percibir las señales no verbales, proyectan alivio a los demás y se preocupan por las conexiones emocionales y las relaciones pacíficas.	Alentar y mantener pertenencias

Fuente: (KBA LLC The Human Resource Technology Company, 2020).

El hecho de tener una dominancia no inhibe la posibilidad de desarrollar en cierto modo los otros estilos de pensamiento, es posible, y de hecho los análisis de las pruebas realizadas han determinado que el 55% de las personas son bimodales, es decir utilizan dos modos de pensamiento, su principal y alguno de sus adyacentes, el 25% son unimodales y el 15% son trimodales (Benziger, 2013). Esto le da sustento a la importancia de utilizar una herramienta que permita identificar la dominancia cerebral de los individuos para entender la diferencia entre los colaboradores y para crear acciones de desarrollo del talento humano que de verdad sean retadoras para ellos y realizables (con mayor eficiencia cerebral y menos desgaste de energía). Usando el Modelo Benziger se podrá conocer los estilos de pensamiento en los que fluye con mayor facilidad el colaborador, y esto, integrado con los resultados de evaluaciones

de competencias, permitirá establecer acciones de desarrollo del talento con mayor oportunidad de éxito y satisfacción para el colaborador y la empresa.

4.2. Gestión por competencias

Según Arroyo (2019), las competencias establecen una relación entre las funciones a efectuar y las actitudes del colaborador durante la ejecución, además, de las condiciones que posee cada colaborador de manera particular para comportarse de modo satisfactorio, en este sentido, se toma en consideración la competitividad como uno de los principales aspectos que diferencian a un individuo con una ocupación privilegiada en comparación con otros. De allí que, las competencias son definidas como las condiciones particulares que le permiten a ese colaborador realizar exitosamente las actividades en el área de trabajo.

Por otra parte, la competencia es una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionado a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación, lo cual hace referencia a las capacidades con que se debe contar al momento de encontrarse en determinada situación (Spencer & Spencer, 1993). De igual forma las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada, lo cual permite diferenciarse con los demás colaboradores al momento en que el área de trabajo lo determine (Levy-Leboyer, 1996). Las competencias son capacidades integradas que a través de la formación se debe desarrollarlas para que el personal pueda desempeñarse efectivamente en la organización, como individuos independientes, sociables y capaces de buscar soluciones (Ramirez, 2021).

Otras definiciones de este mismo concepto son las propuestas por Alles y Hellriegel, las cuales son respectivamente: “hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2005), y “es la combinación de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que conducen a la efectividad personal” (Hellriegel & Jackson, 2017, pág. 4). Para Lombardo y Eichinger las competencias “son las características mensurables de una persona que están relacionadas con el éxito laboral. Una competencia puede ser un comportamiento, una habilidad técnica, un atributo (como la inteligencia) o una actitud (como el optimismo)” (Lombardo & Eichinger, 2009). En resumen, las definiciones del concepto de “competencias” presentadas por los diferentes autores, coinciden en que son comportamientos, conocimientos, habilidades y destrezas que hacen que un individuo tenga un mejor desempeño en su trabajo y que necesitan gestionarse para aprovecharlas en la organización.

En el ámbito organizacional, las competencias pueden diferenciarse en tres tipos: Corporativas, Laborales y Específicas.

Competencias Corporativas (también denominadas *core competences*, cardinales, transversales):

Son aquellos elementos que establecen el éxito de la organización empresarial, en otras palabras, son las que permiten a la corporación ser altamente competitiva de acuerdo a las acciones o actividades que llevan a cabo y que son necesarias para el desempeño de la misión (know-how), visión y objetivos estratégicos, enlazados con los principios y valores determinados de la compañía (Arroyo, 2019). Son aquellas aplicables a todos los miembros de la organización porque representan su esencia (lo fundamental) y permiten alcanzar la visión organizacional (Alles, 2005). Las competencias corporativas son vitales para las empresas

porque facilitan el logro de las metas (objetivos estratégicos), alineando el esfuerzo individual, fomentando una cultura de trabajo homogénea y desarrollando capacidades necesarias en cada una de las áreas. En el presente trabajo se incluye una propuesta para evaluar y desarrollar las competencias corporativas de una empresa minera que requiere de estos procesos para mejorar su talento humano.

Competencias Laborales:

Son promovidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y los gobiernos de los países miembros para acreditar un conocimiento o especialidad determinado de las personas (certificar capacidades de los trabajadores) (Alles, 2005). Otro elemento primordial de las competencias laborales es el hecho de ser multidimensionales, es decir, existe la composición de los saberes, destrezas y cualidades individuales, además, de superar las expectativas en el momento de efectuar las actividades propias establecidas de acuerdo a sus funciones (Rodríguez, Ortiz, Vera, Soto Carpio, & Delgado, 2017), porque la idoneidad se relaciona con lo que contribuye el trabajador a la compañía.

Competencias Específicas (conocidas también como técnicas):

Se relacionan directamente con los conocimientos o habilidades especializadas para cada lugar de trabajo (Arroyo, 2019). Pueden ser las aplicadas a colectivos específicos, de un área, proceso o nivel organizacional, o una mezcla de ellas (Alles, 2005), y permiten al individuo desempeñarse en cada una de las acciones que se relacionan con el conocimiento especializado propio de su profesión, en si son conductas asociadas al desempeño en cada una de las organizaciones el cual le ayudarán a iniciarse y acoplarse a un ambiente laboral independiente de conocimientos tecnológicos, sociales o culturales de las organizaciones.

Esta investigación se centra en las competencias corporativas, las que, en el marco de estudio, requieren una propuesta para formalizar adecuadamente los procesos de evaluación y desarrollo en el Grupo Mineros, y para esto es particularmente útil entender el concepto de gestión por competencias que se presenta a continuación. La gestión por competencias son actividades u operaciones puntuales de la conducta organizacional, de este modo, se identifican y despliegan los talentos o capacidades, sapiencias, conductas, y cualidades de los componentes de una empresa con el propósito de conseguir los objetivos trazados. Es decir, es un modelo de management que permite a las estructuras empresariales organizar sus propósitos estratégicos organizacionales con la participación activa de todos sus integrantes, valorando cada sitio de trabajo y las competencias necesarias para llevarlas a cabo, examinando las capacidades solicitadas para el progreso profesional y particular de cada empleado (Lora, Castilla, & Góez, 2020).

(Saracho, 2005).menciona tres modelos con diferentes enfoques metodológicos para implementar en las organizaciones, dentro de los cuales se encuentran los modelos de competencias distintivas, genéricas y funcionales. En este sentido, el modelo de competencias distintivas desarrollado por David McClelland considera que en toda organización existen personas que poseen las competencias necesarias para reducir o eliminar la brecha y llegar al estado deseado futuro. De igual forma, el modelo de competencias genéricas planteado por William Byham asume que las personas pueden comportarse de manera efectiva en un determinado puesto o rol, que básicamente por definición son similares o idénticos en las diversas organizaciones de una misma industria en un mercado determinado. Por último, el modelo funcional se enfoca en establecer una relación estrecha, y lo más precisa posible, entre el desempeño individual y organizacional a nivel productivo (Saracho, 2005).

Mertens (1996) clasifica en tres enfoques los siguientes aspectos en relación con las competencias: el conductista indica que las competencias son atributos que un empresario de alto rendimiento de hoy busca en sus futuros empleados; el funcionalista se orienta en el conjunto de habilidades y conocimientos que se aplican en el desempeño de una función ocupacional a partir de los requerimientos propuestos por el empleo y se basa en el resultado del trabajo; y finalmente el constructivista que parte de la construcción propia del individuo, por medio de un conjunto de acciones de carácter educativo que le permitan apropiarse progresivamente de estructuras de conocimiento (Mertens, 1996).

La gestión por competencias indica la solución a los métodos de gestión tradicionales efectuados en las organizaciones, por ende, la gestión se transforma en las operaciones de dirigir, identificar y desplegar las capacidades particulares de los colaboradores, de allí que, se revelen excelentes y adecuadas conductas conforme con los propósitos trascendentales de la organización. En este sentido, el modelo de gestión por competencia es conceptualizado como un proceso, que consiente en el reconocimiento de las potencialidades de los trabajadores a través del empleo de un perfil cuantificable, así como, calculable de forma objetiva para cada sitio de labor y sus respectivas funciones (Lora, Castilla, & Góez, 2020).

Alles (2008) plantea un modelo global de gestión por competencias que se relaciona con toda la organización y todos los procesos. Su propósito es alinear a las personas que integran la organización en pro de los objetivos organizacionales o empresariales e implica diseñar o, según corresponda, adaptar los distintos subsistemas de recursos humanos para relacionarlos con la estrategia empresarial u organizacional. Esta filosofía tiene como fundamento alinear las competencias de negocio que la empresa requiere para lograr su misión y sus objetivos, los conocimientos y cualidades que hay que disponer en sus puestos de trabajo y que deben poseer los empleados que ocupan estos puestos (Alles, 2008). Este es el enfoque

en el cual se basará el progreso de este trabajo, pero limitado a los procesos de evaluación y desarrollo porque los demás procesos de gestión del talento humano no serán intervenidos en este escrito.

La gestión por competencias es un modelo gerencial que permite administrar de manera ordenada y sistemática las capacidades organizacionales (identificadas como competencias) que aumentan las probabilidades de éxito en cada una de las actividades desarrolladas por los colaboradores. No existe una manera única y definida de abordar la gestión por competencias, muestra de ello son las diferencias en los conceptos descritos por los autores en los párrafos anteriores, dejando a criterio de las organizaciones la adopción del enfoque que mejor se ajuste a su realidad. Independiente del modelo adoptado es importante definir los procesos de evaluación y desarrollo de competencias con las mejores prácticas de los diferentes enfoques.

4.3. Evaluación de desempeño del talento humano por competencias

La evaluación de desempeño es una herramienta de la gestión de recursos humanos que permite valorar y confrontar las acciones profesionales de una persona versus un estándar o punto de comparación (Alles, 2005) que puede: ser la descripción del cargo, las competencias corporativas, los valores de la organización, las metas de desempeño acordadas o una mezcla de las anteriores, en un periodo de tiempo determinado (Cejas et. al, s.f.). Es un instrumento adecuado para gerenciar los colaboradores, dirigir su trabajo y supervisar su evolución. La evaluación debe estar alineada con los objetivos organizacionales, incluyendo la cultura y las reales necesidades de la organización (Alles, 2005). Lo anterior es útil para este trabajo de grado porque el punto de comparación con el cual se van a confrontar los comportamientos de los colaboradores son las competencias corporativas del Grupo Mineros.

Según (Martha), la evaluación del desempeño por competencias tiene los siguientes alcances, usos y beneficios (Alles, 2005a) y (Alles M. , 2005b)

- Mejora permanente de los resultados de las personas y la organización.
- Detección de necesidades de formación de los colaboradores y áreas.
- Desarrollo personal y profesional de colaboradores.
- Adecuado aprovechamiento de los recursos humanos.
- Descubrir personas clave para la organización.
- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Establecer los puntos de vista de jefes y subordinados en relación con el trabajo.
- Descubrir las preferencias del colaborador por hacer o desempeñar otra labor.
- Brindar retroalimentación al colaborador para que pueda modificar su comportamiento de manera positiva.
- Encontrar a la persona que estaba buscando para otra posición.

Para aprovechar estos beneficios y ventajas de la evaluación por competencias, se requiere de un proceso estructurado, metódico y con herramientas prácticas en su concepción y aplicación. El Grupo Mineros no cuenta con un proceso de evaluación de competencias con las características mencionadas y que adicionalmente esté homologado entre sus compañías filiales, ese es el desafío y el gran valor agregado de este trabajo. La realización de evaluaciones de desempeño requiere una serie de actividades previas y preparativos (que no serán detallados en este trabajo), pero si se describirán las etapas generales y acciones propias de la aplicación de este proceso (Alles, 2005):

ETAPA 1: Fijación de objetivos, es la definición de los factores o el estándar a alcanzar por el empleado (según el método elegido).

ETAPA 2: Evaluación de progreso, se realiza un balance de lo realizado hasta ese momento, tiene dos acciones:

Primera acción: Evaluar el desempeño con el método elegido, se obtienen los resultados.

Segunda acción: Retroalimentar los resultados, el progreso del colaborador.

ETAPA 3: Evaluación de resultados, estableciendo los logros al final del periodo, tiene dos acciones:

Primera acción: Evaluar el desempeño con el método elegido, se obtienen los resultados.

Segunda acción: Retroalimentar los resultados, el avance final del colaborador.

Para el planteamiento de este trabajo, el foco es descubrir la manera de utilizar la evaluación de desempeño como una herramienta de desarrollo del talento humano, “desde el punto de vista individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y las debilidades, así como para mejorar el desempeño” de los colaboradores (Bohlander, Snell, & Sherman, 1999, pág. 189).

Existe una variedad de métodos de evaluación de desempeño, con características, ventajas y desventajas que deben conocerse para elegir el que se adecúe a la realidad y expectativas del Grupo Mineros. La elección del método de evaluación dependerá del propósito, los recursos y la inversión que esté dispuesta a hacer la organización, en la tabla siguiente se compilan algunos métodos de evaluación de desempeño utilizados comúnmente, están clasificados en tres grupos según lo que buscan medir: las características, los comportamientos o los resultados y se detallan algunas ventajas y desventajas de cada uno de ellos (Alles, 2005).

Tabla 2. Métodos de evaluación de desempeño.

Clasificación	Definición	Métodos	Ventajas	Desventajas
Características	Mide hasta qué punto un empleado posee unas características importantes para la compañía	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escalas gráficas de calificación ▪ Método de escalas mixtas ▪ Método de distribución forzada ▪ Método de formas narrativas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fácil y rápido diseño ✓ Menor costo ✓ Fácil de administrar 	<p>Margen de error mayor.</p> <p>No son útiles para devolución de resultados.</p>
Conductas o Comportamientos	Describen de manera específica las acciones que deberían o no hacerse en el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Método de incidente crítico ▪ Escala fundamentada para la medición del comportamiento • Observación del comportamiento – Evaluación 360° 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estándares de desempeño aceptados por jefes y subordinados ▪ Útiles para devolución de resultados 	Su ejecución requiere tiempo y dinero
Resultados	Evalúan los logros de los empleados, los resultados de su trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediciones de productividad ▪ Administración por objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Menor subjetividad ✓ Aceptados por jefes y subordinados ✓ Relaciona objetivos individuos versus organización ✓ Fomentan los objetivos compartidos 	<p>Su aplicación requiere mucho tiempo.</p> <p>Puede fomentar un enfoque cortoplacista en los empleados.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de (Alles, 2005)

En el Grupo Mineros se utiliza la Evaluación 360° en el Programa de Desarrollo de Líderes, la cual es una evaluación de desempeño basada en el comportamiento (en las competencias corporativas), y será este tipo de evaluación el que se profundice en esta

sección. Según Gómez-Mejía, la principal ventaja de utilizar los métodos de evaluación de desempeño basado en comportamientos, es que los criterios utilizados son concretos y le facilita al evaluador un marco de análisis preciso para identificar el comportamiento de la persona que está evaluando (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008). Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían exhibirse en el puesto, y su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo (Alles, 2005). Entre sus ventajas se encuentran la aceptación de los criterios utilizados por parte de los individuos evaluados, la facilidad para identificar los comportamientos y que la retroalimentación de los colaboradores es simple. A continuación, se detallan los tres métodos de evaluación de desempeño basados en el comportamiento:

- **Método de incidente crítico:** Es la anotación de hechos particulares que ocurren durante el desempeño de los colaboradores, y que son importantes para ayudar a valorar el desempeño de un individuo en su puesto de trabajo; una ventaja es que no está sujeto a la apreciación del evaluador (Gil-Flores, 2007).
- **Escala fundamentada para la medición del comportamiento:** Valora el grado de adopción que un individuo tiene de un rasgo o evidencia una conducta. Esta técnica ayuda a evidenciar el grado de desarrollo que alcanzan las competencias objeto de evaluación; según la manera en que las escalas sean construidas, pueden ser clasificadas como gráficas, numéricas o verbales (Gil-Flores, 2007).
- **Observación del comportamiento – Evaluación 360°:** La evaluación 360° es un esquema que permite que un colaborador sea evaluado por todo su entorno y por él mismo: autodiagnóstico, jefe, subordinados, pares, clientes (internos o externos según el caso), entre otros (Alles, 2005).

En la evaluación de 360° se valoran los comportamientos observables (competencias) de la persona en sus actividades laborales diarias, de ahí que el tener varios puntos de vista enriquece el resultado, lo hace más completo y relevante, adicionalmente los colaboradores asumirán sus conductas con mayor responsabilidad y se preocuparán más por el efecto de sus conductas en los demás (Alles, 2005). Su uso se popularizó en los ochentas ya que incorporó la visión de otras personas sobre la evaluación de competencias del colaborador, adicional a la opinión del jefe directo (Werther, Davis, & Guzmán, 2014). Utilizar este método de evaluación en las organizaciones promueve el autoconocimiento del colaborador (sus fortalezas y debilidades asociadas a las competencias), la comunicación entre el jefe y el colaborador es frecuente y transparente, y estimula una cultura participativa y equitativa.

Las principales acciones para realizar una evaluación 360° son las siguientes (Alles, 2005):

- **Definición de las competencias a evaluar:** La organización debe definir cuáles son las competencias que pretende evaluar (corporativas o específicas o ambas). Es necesario que el modelo de competencias ya esté definido.
- **Diseño de la herramienta de evaluación:** Es el soporte del proceso, es decir, el instrumento para aplicar la evaluación de 360°, que puede ser físico o digital. Para manejar grandes volúmenes de datos se sugiere el uso de una herramienta robusta de base de datos.
- **Realizar una prueba piloto:** Realizar el proceso de evaluación 360° con algunas personas para testear la evaluación, lo cual permite identificar prematuramente errores en sintaxis o en la herramienta de recolección de datos para ajustarlos antes de usarlo con toda la población.

- **Elección y entrenamiento de los evaluados y evaluadores:** Se identifica la población objetivo para realizarles la evaluación 360° (evaluados), y los evaluadores de cada uno de ellos que van a intervenir en los diferentes roles: jefe, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos (opcionales).
- **Construcción y divulgación de manuales e instructivos de evaluación:** Son los materiales de aprendizaje y orientación que le servirá a los participantes para seguir el procedimiento de aplicación de la evaluación adecuadamente.
- **Lanzamiento del proceso de valoración:** Es la instrucción de inicio del proceso, la partida de la valoración para que los evaluadores puedan realizarla.
- **Procesamiento de información y elaboración de informes:** Al finalizar el tiempo determinado para la valoración, se cierra el proceso y se tabulan los datos para procesar los resultados individuales (informes), que inclusive pueden agregarse por áreas o tipos de cargos.
- **Entrega de los resultados a los evaluados:** Se realiza una sesión entre el jefe inmediato y el colaborador para hacer la retroalimentación de los resultados obtenidos en la evaluación 360°, en la cual se interpretan los resultados, y se identifican las potenciales área de mejora y los compromisos para subsanarlas (plan de desarrollo).
- **Informe general del proceso a los directivos:** Los directivos acceden a un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

Una de las ventajas más sobresalientes de la evaluación de 360° es “que permite elaborar planes individuales de desarrollo, por que identifica claramente las áreas en las que el individuo o el grupo, necesita crecer y afianzarse” (Werther, Davis, & Guzmán, 2014). Los resultados de la evaluación 360° (brechas en las competencias) es el insumo principal para

elaborar y activar las acciones conducentes al desarrollo y mejora de las competencias en los colaboradores.

4.4. Desarrollo del talento humano por competencias

Las competencias desarrolladas por las personas se relacionan directamente con las particularidades que presenta cada uno de los colaboradores, entre ellas, personalidad, actitudes, conductas, las cuales favorecen un ejercicio u ocupación eficaz durante el despliegue de las actividades propias de una función en un puesto de trabajo. Cada lugar de trabajo presenta una variedad de características específicas en estructuras empresariales o mercados. El potencial humano que poseen los trabajadores incide de manera positiva en la rentabilidad y productividad de las organizaciones, y por ello es prioritario para los niveles gerenciales la gestión del talento humano (Huanchure, 2018). Las organizaciones se encuentran en constante cambio y se obligan a tener capacidad de adaptación a esos entornos, lo cual se logra mediante programas de desarrollo de las competencias en las personas permitiendo incrementar su valor para la organización alcanzando un equilibrio entre las aptitudes del empleado y las necesidades del puesto.

El desarrollo de competencias brinda a los colaboradores las habilidades, los conocimientos o las destrezas que necesitan para hacer que el desempeño sea eficiente (Arbaiza, 2012); se fundamenta en el deseo del individuo de realizar posibilidades de progreso desde el aprendizaje (integración de conocimientos), la experiencia (analizar cómo se percibe y cómo se resuelven los problemas) y la reflexión (revisar su propio comportamiento e identificar las fuentes de problemas), enfatizando en que la validez de la experiencia se da siempre y cuando se realice una evaluación y se obtenga la retroalimentación sobre la misma (Levy-Leboyer, 1996); y debe ser un esfuerzo continuo, organizado, constante y formalizado que reconoce que las personas son un recurso vital para la organización (Gómez-Mejía, Balkin, &

Cardy, 2008). David Kolb (1984) propone un modelo experiencial que concibe el aprendizaje como un proceso por el cual sucede el desarrollo del individuo con cuatro etapas: experiencia concreta, observación y reflexión, conceptualización abstracta y experimentación activa (Kolb, 1984).

Los colaboradores son clave en las organizaciones, tienen una enorme capacidad para aprender y captar información, para interiorizar aquellos conceptos necesarios para su labor, y es aquí donde los programas de desarrollo del talento humano juegan un papel importante. El programa de desarrollo de competencias involucra un sinnúmero de acciones, ordenadas o no, intencionadas o involuntarias, de autodesarrollo o dirigidas por la organización. A continuación, se presentan algunas propuestas de esquemas o etapas que pueden realizarse para diseñar programas de desarrollo de competencias en las organizaciones.

Gómez-Mejía propone las siguientes etapas para el establecimiento de un programa de desarrollo (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008):

Primera etapa – Valoración: El objetivo es identificar fortalezas y debilidades del colaborador, clarificándolas y ayudando al individuo a hacer consciencia de ellas. Una herramienta para realizar esta valoración son las evaluaciones de desempeño.

Segunda etapa – Dirección de desarrollo profesional: Definir la carrera profesional deseada por el individuo y las acciones a realizar para lograrlo.

Tercera etapa – Realización del desarrollo: En esta etapa se ejecutan las acciones necesarias para mejorar las competencias del colaborador, una vez se realicen se debe activar un seguimiento (evaluación de desempeño) para evidenciar el progreso del colaborador.

Otro modelo de trabajo para desarrollar competencias es el propuesto por Lydia Arbaiza para niveles gerenciales, pero que tiene aplicación en otros niveles (Arbaiza, 2012). El modelo tiene los siguientes componentes para desarrollar cada competencia:

- **Evaluación de sí mismo:** Reconocer en sí mismo esa competencia y su grado de desarrollo.
- **Enseñanza:** Entregar la información sobre las teorías, fundamentos y detalles de la competencia.
- **Estudio de caso:** Se analiza el comportamiento de las personas en un caso real o hipotético en el que se ponga en evidencia la competencia.
- **Tarea práctica:** Es la aplicación de los conceptos y comportamientos de las competencias en casos y ejercicios.
- **Aplicación:** Es la transferencia del proceso a la vida cotidiana.

En 2011 Whetten y Cameron propusieron un modelo para desarrollar las habilidades administrativas, es el siguiente (Whetten & Cameron, 2011):

- **Evaluación de habilidades:** Evaluar el nivel actual de competencia y conocimiento; crear disposición para cambiar.
- **Aprendizaje de habilidades:** Enseñar los principios correctos y presentar fundamentos para las guías de comportamiento.
- **Análisis de habilidades:** Brindar ejemplos de desempeño de habilidades adecuadas e inadecuadas. Analizar principios conductuales y las razones por las que funcionan.
- **Práctica de habilidades:** Practicar guías de comportamiento. Adaptar los principios al estilo personal. Recibir retroalimentación y ayuda.
- **Aplicación de habilidades:** Transferir el aprendizaje del salón de clases a situaciones de la vida real. Fomentar el desarrollo personal constante.

Lombardo y Eichinger. parten del concepto de “carencias” para identificar aquellos elementos que requieren intervención, y los clasifican en tres tipos (Lombardo & Eichinger, 2009):

- **Competencias:** Características mensurables de una persona que están relacionadas con el éxito laboral.
- **Limitaciones y topes de carrera:** Características negativas o factores debilitantes que pueden hacer descarrilar la carrera de una persona
- **Áreas de enfoque global:** Características adicionales necesarias para tener éxito a nivel global (descubrieron que para las empresas que operaban globalmente, las competencias son básicamente las mismas).

Igualmente, Lombardo y Eichinger proponen una serie estrategias para mejorar, sustituir o trabajar en una carencia, de modo que pueda ser lo más eficaz posible, son dos pasos (Lombardo & Eichinger, 2009):

Paso 1- Identificar las carencias reales de los individuos

Paso 2- Realizar las medidas necesarias para completar el plan de desarrollo del individuo, y para ello algunas estrategias posibles son:

- **Desarrollar las carencias claves:** Seleccionar las carencias en las cuales se desea trabajar, los líderes con más éxito tienen entre cuatro y seis puntos fuertes principales.
- **Sustituir la falta de habilidad por otra cosa:** Se puede utilizar otra habilidad para suplir, sustituir o neutralizar los efectos negativos de la falta de habilidad en un campo determinado.

- **Crear una estrategia alternativa para neutralizar la debilidad:** El autoconocimiento es esencial en este método porque se debe saber que se tiene una carencia y reconocer su importancia.
- **Compensar los puntos fuertes de uso excesivo:** Cuando ocurren cambios (una nueva estrategia, un cambio en las responsabilidades del puesto, una nueva dirección de la directiva de la empresa) entonces se requieren nuevas habilidades.
- **Aprender a vivir con una debilidad:** El individuo sabe de qué se trata, admite que carece de habilidad en esa área y busca sus mejores aptitudes o destrezas y las aprovecha al máximo.

En suma, las recomendaciones de los autores citados en las páginas anteriores (Arbaiza, 2012); (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008); (Whetten & Cameron, 2011) y (Lombardo & Eichinger, 2009), sobre las etapas que deben surtirse en un proceso de desarrollo de competencias en los individuos, son las siguientes:

- **Diagnóstico-Autoconocimiento:** Para reconocer las fortalezas y las oportunidades de mejora del colaborador, hacerlo consciente y facilitar el cambio.
- **Establecer las acciones de mejora:** Es la definición del plan de desarrollo, aquellas acciones que elevarán el nivel de competencia del individuo, y aquí se puede definir el uso diferentes técnicas, separadas o mezcladas.
- **Realizar las acciones planteadas:** Es la ejecución y puesta en práctica del plan de desarrollo definido en el punto anterior.
- **Verificar la aplicación en su trabajo:** Hacer seguimiento y validación del impacto en el desempeño del colaborador, de la aplicación de las habilidades adquiridas en el contexto del trabajo.

Existen numerosas técnicas para la mejora de las competencias y las habilidades, la decisión de integrar una u otra dependerá de las características propias del colaborador (su estilo de pensamiento), de las brechas en competencias identificadas en la evaluación de 360°, y de aquellas acciones que el individuo prefiera y la organización esté dispuesta a apoyar.

Entre las principales técnicas de desarrollo de competencias se encuentran las siguientes (Arbaiza, 2012):

- **Formación:** Soluciona situaciones actuales de la organización y el colaborador (habilidades técnicas, información particular, solución de problemas).
- **Juego de roles:** Es una simulación en la que los participantes asumen un papel, verbalizan las situaciones y deciden el mejor curso de acción con la información disponible.
- **Análisis de casos:** Se asignan situaciones empresariales (reales o hipotéticas) que pueden tener diferentes soluciones.
- **Mentoring:** Es el acompañamiento personalizado de una persona experimentada y valorada en la organización, con habilidades para guiar a otros.
- **Coaching:** Es un proceso guiado por un experto en acompañamiento y desarrollo de talentos, con un plan estructurado y orientado a la mejora del colaborador.
- **Centros de Desarrollo:** Es un proceso estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto de trabajo a lo largo de varias etapas.
- **Outdoor training:** Se diseñan espacios (al aire libre) estimulantes para facilitar el trabajo de habilidades sociales en grupos, se fundamenta en el hecho de que el aprendizaje humano es más eficaz cuando se vincula a las emociones.

Lombardo y Eichinger, proponen una serie de ideas universales para desarrollar cualquier competencia, las cuales pueden utilizarse como núcleo básico de cualquier plan de desarrollo (Lombardo & Eichinger, 2009):

- Elegir lo que es crítico e importante para el desempeño en el trabajo.
- Establecer detalladamente la situación que necesita resolverse y aceptar esa carencia.
- Establecer el plan bajo tres premisas: qué dejar de hacer, qué comenzar a hacer y qué seguir haciendo.
- Aprender de los demás.
- Leer libros especializados sobre la carencia a resolver.
- Aprender de autobiografías o biografías de personajes famosos que posean la competencia a desarrollar.
- Aprender de un curso sobre el tema requerido.
- Intentar realizar tareas complejas, pero empiece poco a poco.
- Llevar un control de avance de su proceso de mejora.
- Realizar evaluaciones periódicas.

La aproximación a las diferentes propuestas de modelos de programas de desarrollo de competencias expuestos en los párrafos anteriores da una idea de la heterogeneidad de posibilidades de las acciones que pueden emprenderse cuando se trata de ayudar a las personas a transformarse para ser exitosos en su trabajo. Esto será particularmente útil en este trabajo por cuanto brinda un abanico de posibles prácticas a incluir en la propuesta para desarrollar las competencias corporativas en el Grupo Mineros.

5. Marco institucional

5.1. Presentación general de la empresa.

Mineros S.A. es el holding de un grupo empresarial dedicado a la exploración y producción responsable de oro en Latinoamérica, con una trayectoria de más de 47 años en la actividad minera en Colombia. En la siguiente tabla se consolidan las principales cifras e información de las compañías del Grupo Mineros (cifras a diciembre 2019):

Tabla 3. Información general Grupo Mineros.

Característica	Mineros SA	Mineros Aluvial	Hemco	Minas Argentinas	Mineros Chile	TOTAL
Historia	Compañía holding, comprada a nadienses 1974	Escindida de Mineros SA en 2018 para separar la holding de la operación en Colombia	Adquirida en 2013	Adquirida en 2018	Adquirida en 2018	-
Ubicación	Colombia Antioquia Medellín	Colombia Antioquia Bajo Cauca	Nicaragua RACCN	Argentina San Juan	Chile Copiapó	-
Método de minado	-	Aluvial	Subterránea Artesanal	Subterránea Cielo abierto	Exploración	-
Producción onzas de oro	-	70.947	128.168	97.332	-	296.444
Ventas Millones USD	-	\$94,8	\$177,3	\$136,5	-	\$408,7
Empleados Cifra 2020	82	838	1.496	674	-	3.090
Inversión en sostenibilidad (social y ambiental) Millones USD		\$6,2	\$14	\$3,3	-	\$23,6

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de (Mineros S.A., 2021), (Mineros S.A., 2020) y (Mineros S.A., 2020).

Actualmente Mineros S.A. tiene su acción listada en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC) y prepara el mismo proceso en la Bolsa de Valores de Toronto (TSX) en Canadá, con la perspectiva de aumentar su valor de mercado y convocar a nuevos inversionistas para desarrollar el portafolio de proyectos mineros que le permitirán alcanzar los objetivos estratégicos trazados. Mineros S.A. actúa como holding para direccionar las inversiones y la estrategia general de la organización, consolidando los resultados de las demás compañías operativas, las cuales actúan con la autonomía y alcances definidos en el código de gobierno corporativo.

La intervención de este trabajo se realizará en la Gerencia de Gestión Humana de Mineros S.A. (ver la descripción de la estructura en la sección 8.3 Estructura Organizacional), la cual depende directamente de la presidencia de la Compañía. Los principales propósitos de esta gerencia son:

- Establecer, desplegar y garantizar la ejecución de las estrategias de gestión del talento humano de interés y alcance corporativo: Planes de sucesión de cargos críticos de la organización, Mapas de talento, Desarrollo de líderes y de *high potentials*, Curvas salariales y compensación, y el Programa de evaluación y desarrollo de competencias corporativas.
- Definir e implementar las metodologías y herramientas para dar soporte a los procesos de gestión humana corporativos.
- Coordinar las políticas de Gestión Humana en toda la Organización.
- Gestionar los principales procesos de gestión humana (atracción y selección, formación, evaluación, desarrollo y compensación) para los 82 colaboradores de la compañía holding, Mineros S.A.

En la siguiente figura se esquematiza la manera como la Gerencia de Gestión Humana de Mineros S.A. expresa su modelo de contribución, la manera como interviene en el ciclo de vida laboral del empleado desde que inicia su labor con la organización hasta que finaliza. Lo más sobresaliente son los estándares de diversidad, equidad e inclusión que rigen los procesos, y el soporte del mismo en modelos de cultura (valores, competencias y accountability), clima y métricas de gestión humana.

Figura 3. Modelo de contribución de la Gestión Humana en Mineros S.A.



Fuente: (Desarrollo Humano Mineros SA, 2019)

5.2. Referentes estratégicos

Misión: El Grupo Mineros es una organización dedicada a la minería de oro y metales asociados, orientada a generar el mayor valor a sus accionistas con el crecimiento de sus

operaciones mineras por medio de un excelente Sistema de Gestión Integral y enmarcado en la responsabilidad social empresarial. (Mineros S.A., 2021)

Visión: En el año 2025, el Grupo Mineros será reconocida por el crecimiento rentable de su producción y su buena gestión ambiental, humana y social. (Mineros S.A., 2021)

Los **valores corporativos** del Grupo Mineros son:

- **Honestidad:** Somos transparentes, decimos la verdad y hacemos lo correcto.
- **Respeto:** Reconocemos el valor de la diversidad cultural y de pensamiento.
- **Responsabilidad:** Asumimos las causas y las consecuencias de nuestros propios actos.
- **Sencillez:** Somos genuinos, reconocemos las equivocaciones y las aprovechamos para nuestro crecimiento.
- **Solidaridad:** Actuamos por el bienestar de la empresa, nuestros grupos de interés y el medio ambiente.

Objetivo estratégico: Alcanzar una valoración de mercado de USD 1 billón, bajo los siguientes parámetros:

- Producción (onzas de oro por año): Pasar de 300 mil hasta 500 mil.
- Ingresos: USD240 millones hasta USD\$600 millones
- Tamaño: Compañía junior a Productor intermedio

Enfoque en la productividad: En el negocio de la minería aurífera no existe competencia por clientes, la demanda es superior a la oferta, el oro se transa en el mercado bursátil de las principales bolsas de valores del mundo (New York, Londres, Hong Kong) entre

productores y refinerías principalmente (también bancos, joyeros y otros compradores). Las variables importantes del negocio son:

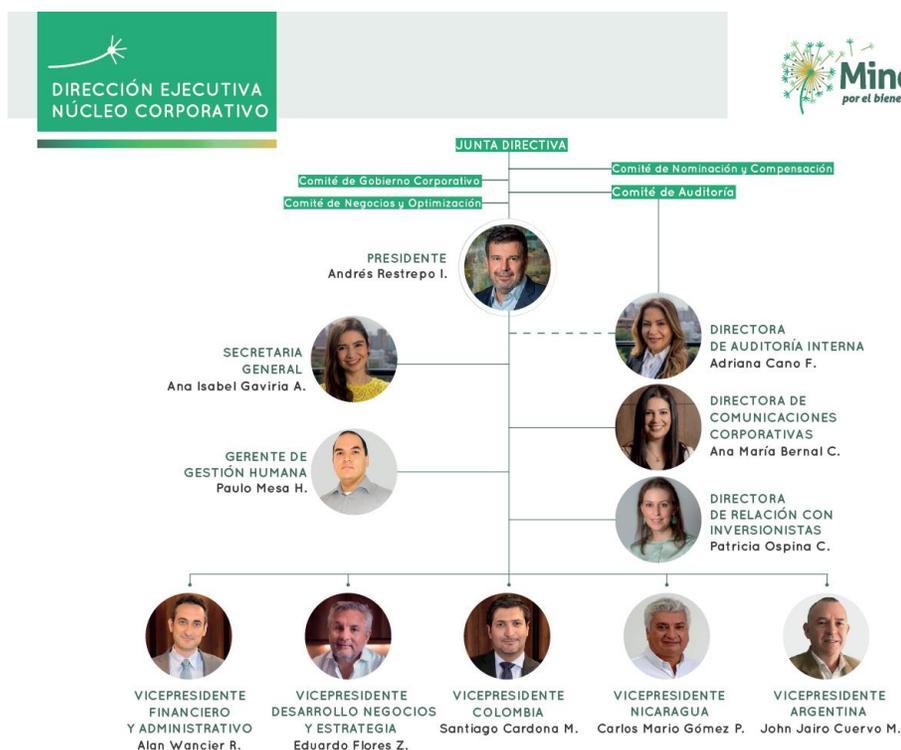
- Aumento de reservas de mineral: Usando métodos científicos se identifican Recursos (“concentraciones minerales de significancia económica que han sido sometidas a un escrutinio para cuantificar su contenido metálico hasta un cierto grado de certeza” (Mineros S.A., 2021, pág. 5) y las Reservas (“recursos de los cuales se sabe que son económicamente factibles de ser extraídos” (Mineros S.A., 2021, pág. 5)). Para convertir recursos en reservas se requiere una inversión de dinero y tiempo para realizar los estudios técnicos, económicos, metalúrgicos, mecánicos, geológicos, etc.
- Producción eficiente de mineral: La fortaleza de la producción minera está al interior de las empresas, de la correcta utilización de sus recursos para inversiones clave y la optimización de sus operaciones, y ese es un común denominador de las empresas en este sector. Los procesos mineros en general son similares y al alcance de todos, y las variables con las que se mide su rendimiento también (Cash Cost y All-in Sustaining Cost).

5.3. Estructura organizacional

La estructura de Mineros S.A. es mixta, porque en el núcleo corporativo tiene un esquema funcional, pero en la relación con los países se maneja un esquema matricial. La Asamblea de Accionistas elige la Junta Directiva de Mineros S.A. de la cual se desprenden 4 comités (Gobierno corporativo, Negocios y optimización, Nominación y compensación y Auditoría) y el presidente, quien dirige la ejecución de las principales estrategias. Del presidente dependen 5 procesos staff (Secretaría General, Gestión Humana, Auditoría Interna, Comunicaciones Corporativas y Relación con el Inversionista), 2 Vicepresidencias Corporativas

(Financiera y Administrativa y, Desarrollo de Negocios y Estrategia) y 3 Vicepresidencias de País (Argentina, Colombia y Nicaragua) los cuales son los responsables de los negocios y proyectos mineros en cada una de sus jurisdicciones. En la siguiente figura se muestra el núcleo corporativo de Mineros S.A.:

Figura 4. Estructura Organizacional Mineros S.A.



Fuente: (Mineros S.A., 2021)

Los procesos staff y las Vicepresidencias Corporativas tienen una relación matricial con colaboradores de los países, porque desde el corporativo se dictan políticas y lineamientos de los procesos que se lideran en Mineros S.A. como compañía holding; y cada país conserva la autonomía de la ejecución de sus procesos garantizando la sostenibilidad del negocio.

El equipo de Gestión Humana de Mineros S.A. está compuesto por un Gerente y un Jefe de Formación, son los responsables de llevar a cabo los propósitos descritos en el

numeral 8.1 de este documento. Cada operación cuenta con un equipo de personas de Gestión Humana que están bajo la línea funcional y administrativa del país, pero que siguen y acompañan los lineamientos dictados desde la Gerencia de Gestión Humana de Mineros S.A.

5.4. Productos o servicios ofertados

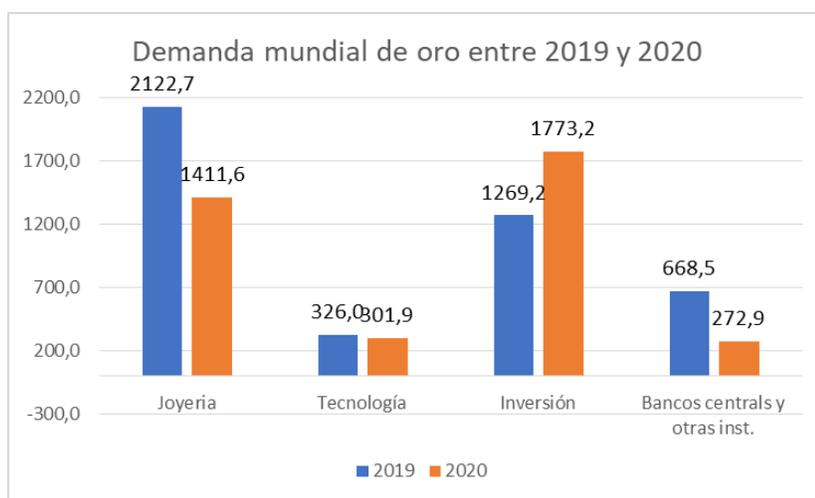
El principal producto del Grupo Mineros es el oro. El oro ha sido un metalpreciado desde la antigüedad, y ha sido apeteccido por su valor cultural y su valor financiero. En la actualidad es considerado un valor refugio porque mantiene su valía en momentos de incertidumbre en los turbulentos mercados financieros (IG, 2020). El precio del oro se fija en los mercados financieros por la acción de la oferta y demanda, en la cual influyen los siguientes factores (IG, 2020) y (Valoro, 2018): Tasa de interés de los gobiernos, Eventos geopolíticos, Oferta de producción de oro, Demanda para uso tecnológico, Demanda para uso en joyería, Demanda para uso en inversiones, Demanda para uso como reserva de bancos centrales, Fluctuación de las divisas y Mitigar riesgos de inflación.

El oro se representa con el símbolo Au en la tabla periódica de los elementos, abreviatura de uno de sus primeros nombres en latín: aurum, que quiere decir 'brillante'. En su estado puro, el oro es un metal amarillento y brillante, apariencia que sostiene incluso al ser aleado con otros metales. Al presentar escasos estados de oxidación, no suele perder su lustre con el tiempo (Desarrollo Humano Mineros S.A., 2020). El oro es extraído por las filiales del Grupo Mineros utilizando diversos métodos de minado: Aluvial, Subterráneo, Cielo Abierto y Artesanal.

5.5. Análisis del sector

El Grupo Mineros hace parte de la industria minera, específicamente la aurífera, la cual tiene un importante desarrollo industrial en el mundo. En los últimos tiempos el oro ha impactado de manera significativa la economía, los mercados y la bolsa de valores del mundo, convirtiéndose en producto primario de cobertura cambiaria produciendo un elevado precio del oro a niveles sin precedentes en 2020.

Gráfica 1: Sectores que demandan oro.



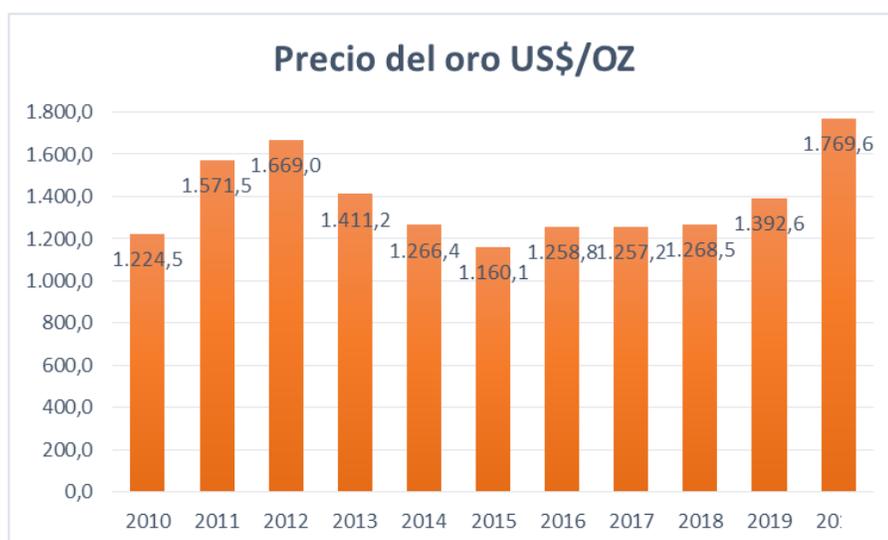
Fuente: Elaboración de los autores a partir de (World Gold Council, 2020)

En la actualidad los principales usos del oro son los siguientes: Joyería, finanzas, electrónica, odontología, cosmética, medicina, industria espacial, revestimientos estructurales, gastronomía, para reconocimientos especiales (galardones y medallas) y como símbolo de prosperidad (Desarrollo Humano Mineros S.A., 2020). En la última década la demanda de oro se ha concentrado en la joyería, los inversionistas, los bancos centrales y la tecnología (principalmente para la industria electrónica), que osciló entre 4.190 y 4.777,5 toneladas de oro al año entre 2010 y 2019. Como puede verse en la gráfica anterior, para 2020 la demanda de oro sufrió un importante disminución (3.759,6 toneladas, un 17% menos que la demanda

registrada en 2019 4.386,4 toneladas) debido a que la crisis sanitaria causada por el covid-19 dificultó la producción minera y disminuyó la compra de oro utilizado para joyería y tecnología (World Gold Council, 2020).

En contraste a la contracción de la demanda en 2020, el precio del oro se ubicó en máximos históricos (inclusive superándolos USD\$2.000 por onza) causada por el interés de utilizarlo como activo refugio de los inversionistas y bancos centrales. Para la última década el precio del oro fluctuó entre USD\$1.160,1 por onza en 2015 hasta USD\$1.769,6 en 2020 (World Gold Council, 2020).

Gráfica 2. Evolución anual del precio del oro

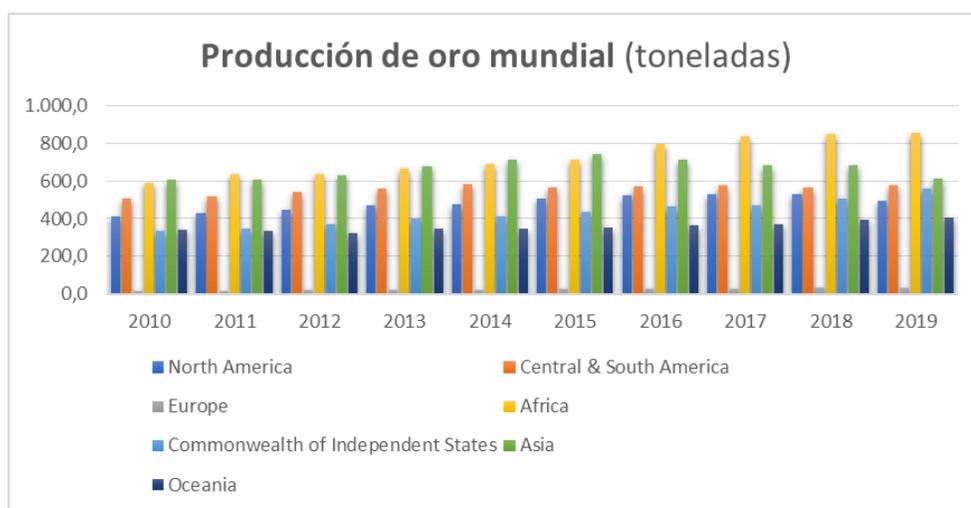


Fuente: Elaboración de los autores a partir de (World Gold Council, 2020)

La producción minera de oro es un negocio global que abarca todos los continentes, excepto en la Antártida, utilizando minas de diferentes tipos (aluvial, cielo abierto y subterráneo), siendo la más común las minas de cielo abierto con un 60% de las minas activas (World Gold Council, 2020). En 2019 la producción total de oro en el mundo fue de 3.533,7

toneladas, siendo el continente americano el que tuvo la mayor producción 535,6 toneladas (30% de la producción mundial), del cual se destacan Estados Unidos y Canadá como los mayores productores del continente, con 200,2 y 182,9 toneladas respectivamente. Para 2019 el país con mayor producción de oro en el mundo es China, con 383,2 toneladas que corresponden al 11% de la producción mundial, seguida de Rusia y Australia con una participación del 9% en la producción mundial (World Gold Council, 2020).

Gráfica 3. Producción de oro por continente

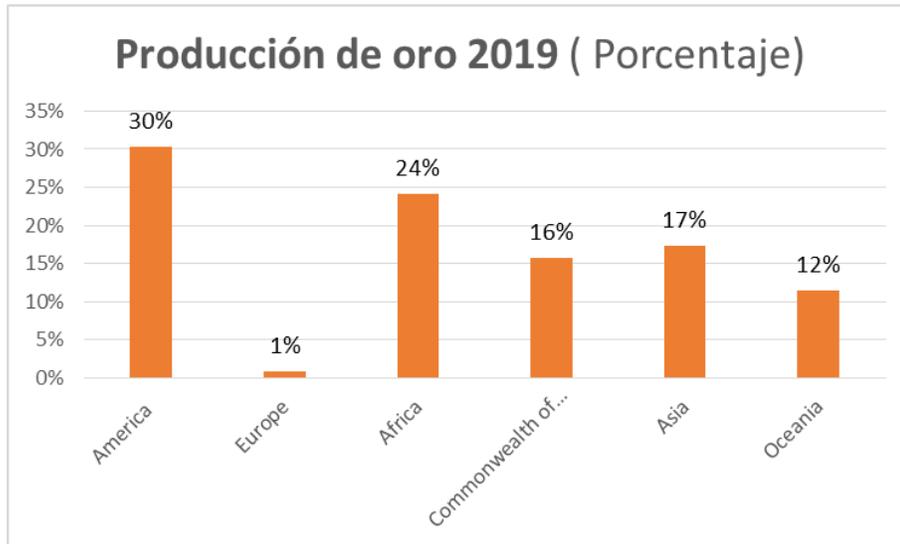


Fuente: Elaboración de los autores a partir de (World Gold Council, 2020).

Entre el 2010 y el 2018 la producción de oro creció de manera consistente entre el 1 y el 5% anual, pasando de 2.804,3 toneladas en 2010 a 3.561,3 en 2018. Para 2019 decreció en un 1% con un total de 3.533,7 toneladas (World Gold Council, 2020). La producción de oro en el mundo podría estar ad portas de un fenómeno de “estabilización” o ligera disminución causado por el agotamiento gradual de las principales reservas existentes; la disminución en la velocidad de descubrimiento de grandes depósitos nuevos; aún no se cuenta con la tecnología para explotar reservas que no son viables económicamente en la actualidad; y las minas más

grandes y de bajo costo están agotando su vida útil, dando paso a la operación de minas más pequeñas con costos de operación superiores (Desarrollo Humano Mineros S.A., 2020).

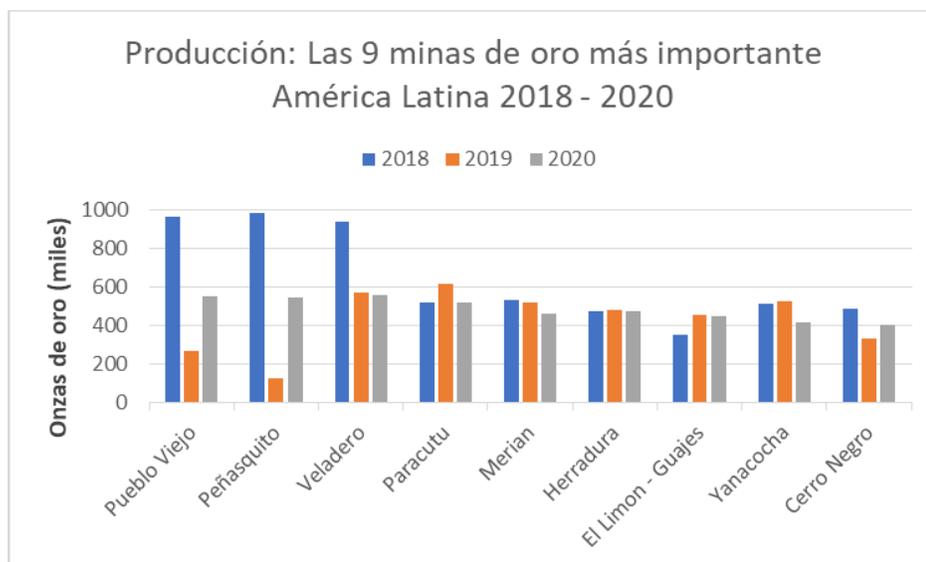
Gráfica 4. Participación de la producción de oro mundial por continente en 2019.



Fuente: Elaboración de los autores a partir de (World Gold Council, 2020).

La inmensa mayoría del nuevo abastecimiento de oro procede de instalaciones productivas de alto tonelaje, sobre todo en China, Estados Unidos, Australia y Sudáfrica. Por su parte, América Latina y el Caribe, en particular los países del escudo guayanés (Venezuela, Guyana, Surinam, la Guayana Francesa, Colombia y Brasil) son uno de los principales proveedores del mercado internacional de oro (Hammond, Gond, De Thoisy, Forget, & DeDijn, 2007), para el 2019 la producción de centro y Suramérica fue de 576,8 toneladas equivalentes al 16% de la producción mundial (World Gold Council, 2020). La minería de oro en Jamaica, Chile, Perú, Bolivia, Colombia, Brasil y México es de alto impacto en su economía porque en 2018 representó más del 5% de las exportaciones totales de estos países.

Gráfica 5: Producción de las 9 minas de oro más importantes de América Latina entre 2018 y 2020



Fuente: Elaboración de los autores a partir de (BNamericas, 2020)

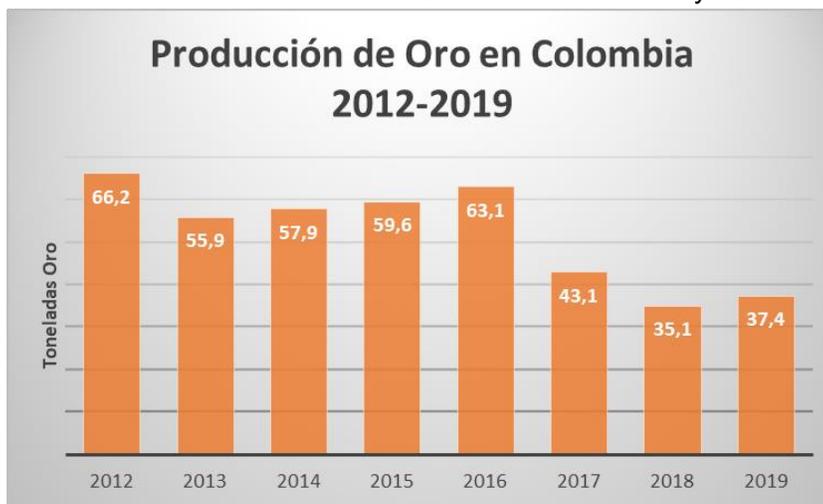
Las minas de oro más grandes de América Latina registrarán un 2019 con un desempeño sobresaliente porque la explotación total de oro de las nueve minas más importantes de la región aumentó un 2% con respecto al año anterior según BNamericas (BNamericas, 2020). Estas minas se sitúan en República Dominicana, Perú, México, Brasil, Argentina y Surinam y sus operaciones están a cargo de compañías con sede en Canadá, Estados Unidos y México. Sin embargo, el aumento oculta una tendencia general a la baja en muchos activos importantes, debido en gran medida a la disminución de las leyes. Dos de las nueve mineras lograrán aumentos, otras dos están camino hacia una producción estable, mientras que los cinco restantes reportarían un retroceso.

La industria aurífera colombiana es importante para la economía local por los recursos que genera. En el año 2016 se realizaron exportaciones por US\$1.550,5 millones, equivalentes al 23% de las exportaciones mineras del país, y se generaron regalías por unos US\$71,1

millones. El territorio colombiano posee variados ambientes geológicos favorables para la existencia de yacimientos de oro, incluso de clase mundial (Buriticá y Gramalote en el departamento de Antioquia, y Marmato en Caldas), con tenores variables que pueden superar hasta 10,8 gramos por tonelada (Agencia Nacional de Minería, 2018).

Entre 2012 y 2016 la producción de oro en Colombia varió entre las 55,9 y las 66,2 toneladas, la cual disminuyó entre 2017 (43,1 toneladas) y 2019 (37,4 toneladas). Para el 2019 los departamentos con mayor participación en esa producción de oro son Antioquia (55,8%) y Chocó (13,6%) (Unidad de Planeación Minero Energética, 2021).

Gráfica 6: Producción de oro en Colombia entre 2012 y 2019.



Fuente: Elaboración de los autores a partir de (Unidad de Planeación Minero Energética, 2021).

Pese a la emergencia sanitaria causada por el COVID-19, la producción legal de este mineral en Colombia sigue en aumento. “El crecimiento de la producción de oro con todas las de la ley, en medio de esta coyuntura en la que los precios han aumentado casi el 30%, confirma la oportunidad dorada que nos ofrece este mineral para la reactivación sostenible de Colombia. Es así como con la entrada de nuevos proyectos estratégicos y con el aumento de la

legalidad, este sector traerá mayores ingresos por el pago de impuestos y regalías que se reflejarán en el cierre de brechas sociales y el aumento de la equidad”, afirmó el ministro de Minas y Energía, Diego Mesa (Agencia Nacional de Minería, 2020, pág. 1).

6. Diseño metodológico

6.1. Tipo de investigación

Según el propósito de este trabajo dirigido, se clasifica como investigación aplicada (conocida también como práctica o empírica) porque está orientado a resolver problemas de la vida cotidiana (situaciones prácticas) aplicando conocimientos (previos o adquiridos de teorías científicas previamente validadas) para implementar y sistematizar la práctica basada en la investigación (Vargas, 2009). En lo referente a la profundidad de la investigación, este trabajo puede catalogarse como descriptivo porque su finalidad es “especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, pág. 108), y se descubre y comprueba la asociación entre las variables de la población investigada (Méndez, 2009).

Teniendo en cuenta el método de estudio de las variables, este trabajo se clasifica como cuantitativo porque se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo; utiliza un método de recolección (el cuestionario) para producir números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente; además, la presentación de resultados se sustenta con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico (Rodríguez-Peñuelas, 2010). El estudio se complementa con un grupo focal para “lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández-Sampieri, Collado, & Baptista, 2014, pág. 534) y para lograr una perspectiva más amplia y profunda de la propuesta para evaluar y desarrollar las competencias corporativas en Mineros S.A., producir datos más completos y variados (ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos,

contextos o ambientes y análisis), y encontrar sentidos que van más allá de aquellos derivados del uso de un solo método.

La presente investigación examina los referentes teóricos sobre la evaluación y desarrollo del talento humano en las empresas, con el fin de postular argumentos generales que expliquen la aplicación de dichas variables en Mineros S.A.; y esto corresponde al uso del método de investigación deductivo (Bernal, 2006). Mediante la investigación transversal (también llamada transeccional) que se realizará en este trabajo se obtienen datos en un momento único del objeto de estudio (población o muestra) (Bernal, 2006) & (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

6.2. Análisis externo

Para realizar el análisis externo de la empresa elegida en el trabajo de investigación, se utilizarán los siguientes modelos de análisis externos: PESTEL y Cinco fuerzas de Porter.

Modelo PESTEL

La administración estratégica dentro de su proceso de planeación debe analizar el macroentorno en general por medio de la exploración, el monitoreo, los pronósticos y la evaluación de las tendencias y condiciones que influyen en el potencial de rentabilidad de la organización. La metodología empleada para revisar el macroentorno general es el Modelo PESTEL que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar su desarrollo futuro: político-legal, económico, sociocultural, tecnológico y ecológico (Pedros, 2012). Por lo tanto, los resultados combinados de este análisis tienen incidencia directa sobre la visión y misión de la organización, en las estrategias que se escogen y las acciones competitivas que se vayan a implementar. Para

llevar a cabo el análisis PESTEL, los administradores estratégicos deben primero estar conscientes de múltiples factores que existen en el entorno que pueden incidir a corto o largo plazo en las actividades de la organización (Hitt, 2015).

De acuerdo con lo anterior, en la siguiente tabla se identifican y describen las variables seleccionadas para realizar el análisis PESTEL en la empresa Mineros S.A. con base a cada uno de los cinco factores del entorno exterior.

Tabla 4: Factores y Variables Seleccionadas para Análisis PESTEL en Mineros S.A.

FACTORES	VARIABLES	DESCRIPCIÓN
Político-Legal	P1: Conflictos externos	Problemáticas de invasión de externos al área de operación del proyecto.
	P2: Guerras y conflictos	Hace referencia a la incidencia del conflicto armado local que altera el orden público y que puede afectar el desarrollo de las operaciones.
	P3: Cambios de legislación	Son las modificaciones de las leyes establecidas por el gobierno que pueden beneficiar o afectar las operaciones de una organización.
	P4: Política fiscal	Esta política permite tomar decisiones sobre gastos, impuestos y el endeudamiento del país.
Económico	E1: Impuestos	Obligaciones financieras de la organización con el gobierno para su normal operación.
	E2: Decisiones económicas de otros gobiernos	Modificaciones en los tratados internacionales de comercio e impuestos sobre el producto.
	E3: Devaluación y reevaluación de la moneda	La fluctuación del dólar genera expectativas en las utilidades de las empresas exportadoras.
	E4: Financiación	Conocer la estabilidad y el respaldo financiero de la organización.

Social	S1: Nivel de educación	Hace referencia al nivel de educación de las poblaciones adyacentes al proyecto.
	S2: Opinión de la comunidad	Percepción de los habitantes de las comunidades de impacto del proyecto en cuanto a gestión social e inversión.
	S3: Nivel de ingresos	La generación de empleos para solventar las necesidades de las familias del área de influencia.
	S4: Opiniones o percepción de los medios de información	Difusión de la información de los acontecimientos importantes para la compañía en materia de crecimiento y gestión social.
Tecnológico	T1: Nueva maquinaria	Inversiones en nuevos equipos y tecnologías para optimizar procesos.
	T2: Impresión 3D	Fabricación de componentes y partes de equipos requeridos en el desarrollo de las operaciones.
	T3: Uso de energía	Enfocado al uso racional de la energía y planes de ahorro.
	T4: Reemplazo de tecnología	Actualización de tecnologías obsoletas para el proyecto.
Ecológico	E1: Políticas medioambientales	Contar con los permisos y licencias ambientales para sus operaciones.
	E2: Riesgos naturales	Impactos a la fauna y flora, durante y después del proyecto.
	E3: Reciclaje	Uso de recursos no renovables indispensables para el funcionamiento del proyecto.
	E4: Consumo de recursos no renovables	Planes de manejo de residuos subproducto de la operación.

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de (Pedros, 2012), (Mineros S.A., 2021), (Mineros S.A., 2020).

En la siguiente tabla se desarrolla el análisis PESTEL para la empresa Mineros S.A. basados en las variables seleccionadas por cuadrante y el tipo de impacto para la organización en el tiempo.

Tabla 5: Análisis PESTEL para Mineros S.A.

ÁNALISIS PESTEL							
FACTORES	SITUACIÓN ASOCIADA A LA VARIABLE	Tiempo de impacto			Tipo de impacto		
		Corto plazo 1-2 años	Mediano plazo 3 a 5 años	Largo plazo >5 años	Positivo	Negativo	No afecta
POLITICO-LEGAL	P1: Invasión permanente de minería ilegal al área de concesión de la explotación.			x		x	
	P2: Alta presencia de grupos al margen de la ley.			x		x	
	P3: Estabilidad en las leyes del país local.		x			x	
	P4: Nuevas reformas tributarias.		x			x	
ECONÓMICO	E1: Pago de impuestos al oro y regalías.			x			x
	E2: Decisiones que afecten el libre mercado en el mundo.	x				x	
	E3: El alto precio del dólar está generando mayores ganancias en las compañías exportadoras de oro.	x			x		
	E4: Financiación a través de entidades bancarias internacionales.		x		x		
SOCIAL	S1: Fundaciones que realizan inversiones en programas de educación.			x	x		
	S2: Inversión en proyectos productivos y de infraestructura para las comunidades de influencia.			x	x		
	S3: Generación de empleos directos de mano de obra en el área de influencia del proyecto.			x	x		
	S4: Presentar aspectos claves de la gestión en la organización tanto interna como externamente.			x	x		

TECNOLÓGICO	T1: Incorporación de equipos que automaticen los procesos.			x	x		
	T2: Fabricar piezas y componentes de equipos sin necesidad de importarlos y brindar una solución inmediata a la operación.		x		x		
	T3: Optimización del uso de la energía en las operaciones.		x		x		
	T4: Uso de equipos más eficientes en la recuperación del oro.			x	x		
ECOLÓGICO	E1: Modificaciones en los requisitos de los planes de manejo ambiental.	x			x		
	E2: Alteración de cauces y remoción de suelos.			x		x	
	E3: Plan de disposición de residuos productos de la extracción del material en la operación minera.		x		x		
	E4: Restablecimiento del equilibrio ecológico de la zona impactada.			x		x	

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de (Pedros, 2012).

En el resultado de este análisis se puede observar que la empresa Mineros S.A., presenta sus mayores fortalezas en los cuadrantes económico, social y tecnológico con base en las variables evaluadas. Por otro lado, enfrenta amenazas en los campos ecológicos y políticos, debido al impacto negativo que pueden causar sus operaciones al medio ambiente, y posibles afectaciones por las decisiones políticas del gobierno.

En este escenario, la evaluación y desarrollo de las competencias corporativas juegan un papel fundamental en la respuesta que ofrece la organización para mantener las fortalezas y enfrentar las amenazas del ambiente. El entorno es dinámico y cambia rápido, la organización debe adaptarse apresuradamente y para hacerlo debe confiar en que su talento tiene las capacidades suficientes, y esto se logra con un proceso de evaluación y desarrollo de las competencias corporativas que sea funcional y esté estructurado, lo cual es el propósito de este trabajo.

Cinco fuerzas de Porter

El modelo, identifica y describe cinco fuerzas que compiten entre sí por quedarse con la mayor parte del valor que se produce en una industria. Dichas fuerzas son (Porter, 2008):

- La rivalidad entre competidores.
- El poder de Negociación de los Proveedores.
- El poder de negociación de los compradores.
- La amenaza de entrada de nuevos competidores.
- La fuerza de los productos sustitutos.

Se afirma que el modelo de las cinco fuerzas fue creado por Porter, con la finalidad de servir como base en el análisis competitivo y la búsqueda de nuevas estrategias competitivas en el microentorno, en definitiva, es un modelo que sirve para evaluar el atractivo de la industria (Goicoechea & Souto, 2018). La estrategia es importante porque, a juicio del “estratega”, le permitirá a la organización ubicarse en un espacio competitivo sin igual (Porter 2008, citado en Contreras 2013 p.169). De acuerdo con lo anterior, se deduce que el propósito de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento que mejoren su competitividad contra estas fuerzas que rigen el mercado, o adaptar esas fuerzas a su favor.

Tabla 6: Aplicación de los cinco factores clave de Porter a Mineros S.A.

FUERZAS DE PORTER	APLICACIÓN DE LOS FACTORES	FACTORES CLAVES	JUSTIFICACIÓN O RELACIÓN
F. 1 Poder de negociación del cliente.	Los compradores en esta industria para el caso del oro, la demanda de estos metales	1. Volumen de Compras	Su relación radica en que entre más compra a la compañía mayor es el poder de negociación que desarrolla el cliente, teniendo en cuenta el

	preciosos comúnmente siempre es mayor a la oferta, los clientes carecen de poder de Negociación sobre el precio, ya que este lo pone o viene dado por el mercado (commodities)		número de clientes por supuesto.
		2. Nivel de Organización de los Clientes	Los clientes son de dos tipos: <ul style="list-style-type: none"> - Compradores inscritos en la Bolsa de Valores de Londres, contactados a través de brokers (intermediarios) que facilitan la negociación. - Refinerías de oro que compran directamente para luego transar en el mercado.
		3. Precio de Mercado	Particularmente como el petróleo, el precio del Oro está dado por las fuerzas del mercado (oferta y demanda), por lo que no hay poder de negociación de los clientes.
		4. Aumento de Exigencia en Calidad	Los clientes en el afán de tener los mejores estándares de calidad en sus productos exigen a la compañía, otorgándole poder de negociación al no cumplir con las expectativas de calidad del cliente.
		5. Variabilidad del Precio	Al haber fluctuaciones de precio en el mercado que no son de control de la compañía, y tampoco del cliente, es indiferente por lo que no otorga ningún poder de negociación.
F.2 Poder de negociación del proveedor	Proveedores de Químicos tienen poder de negociación, debido, al poco avance o desarrollo de esta industria en Colombia, esto referente a la minería legal.	1. Volumen de Ventas	Entre más elevado es el volumen de ventas del proveedor para la compañía, paulatinamente aumentará el poder de negociación de los proveedores, teniendo en cuenta el número de proveedores de la compañía claro está.
		2. Nivel de organización de Proveedores	El agruparse en grupos de industrias específicas, el manejar ventas o compras en

			grupos de empresa, le otorgará poder de negociación a los proveedores.
		3. Importancia del Insumo en la Producción	La especificidad de una materia prima, los controles que por lo regular tienen, le otorgan poder de negociación a los proveedores frente a la compañía como cliente de estos.
		4. Menores Precios	El controlar el mercado de un producto, puede darle al proveedor la posibilidad de mejorar el precio frente a otros proveedores, haciendo aumentar el volumen de compras de la compañía a ese proveedor en particular, lo cual trae consigo aumento del poder de negociación del proveedor.
		5. Costo a incurrir para Cambiar de Proveedor	Entre más alto es el costo en que se debe incurrir para cambiar de proveedor, así será el poder de negociación que posee frente a la compañía (cliente). Inclusive con proveedores que entregan materiales o equipos únicos.
F.3 Amenaza de nuevos competidores	Los potenciales nuevos competidores en la región son las multinacionales de minería de oro.	1.Rechazo a las Compañías Multinacionales	Es un factor clave debido a que afecta negativamente a las compañías mineras extranjeras que quieran invertir en proyectos de extracción minera en nuestro país.
		2. Barreras Legales de Entrada	Las normas legales que regulan la explotación minera en Colombia se perfilan como factor clave, ya que, puede poner un freno al ingreso de nuevos competidores en la industria minera.
		3. Inversión Inicial	La inversión inicial en este tipo de industria representa un

			esfuerzo económico para las empresas mineras pequeñas o nuevas, pero para las grandes compañías es un factor clave para apartar a la competencia o simplemente desplazarla.
		4. Dificultades en la Obtención de Títulos	La obtención de los títulos necesarios para desarrollar una explotación legal minera es fundamental, y lo cual está ligado directamente con leyes y normas que regulan la industria, por tanto, es esencial contar con este elemento. Sin él solo queda campo para alianzas o adquisición de pequeñas compañías a manos de grandes mineras internacionales.
		5. Apoyo del Gobierno para Mineras Extranjeras	El apoyo o espaldarazo de los gobiernos de turno en Colombia son claves en el ingreso de nuevos competidores en la industria minera en Colombia, hoy en día hay un beneplácito para que mineras extranjeras incursionen en el territorio colombiano.
F. 4 Amenaza de productos sustitutos	De acuerdo con las características propias en la Región no existen productos sustitutos que sean más fácil y rentables producir, por otro lado, el ingreso de productos sustitutos no afectaría el precio del Oro.	1. Canales de Venta	Este factor depende en gran medida en el enfoque de negocio de los Brokers que interactúan con los distintos tipos de industrias consumidoras del Oro.
		2. Disponibilidad de Producto	El tener siempre disponibilidad de producto suficiente para abastecer a los Intermediarios activos en la región, garantiza en cierta medida un flujo constante de venta del oro, y metales que hacen presencia en los sitios donde se explota.
		3. Mayor Calidad	Una mayor calidad de productos que vienen de otras regiones o

			incluso del exterior frente a los explotados en la región, pueden hacer con el tiempo que se desestime la explotación en algunas regiones.
		4. Stocks de Producción Constantes	El poseer niveles de stocks competitivos, permiten tener abastecida la demanda de oro, manteniendo en cierta medida un buen volumen de ventas frente a otros productos sustitutos que se negocian en la región.
		5. Insaturación del mercado	Se refiere a que independiente del nivel de producción (mucho o poco) siempre abra demanda a satisfacer, por ejemplo, en: reservas de oro, joyería, tecnología, odontología.
F.5 Rivalidad entre los competidores	Como hay una característica de que la demanda supera la oferta no existe rivalidad directa en la región en producción y el precio lo pone el mercado internacional.	1. Disminución de Costos	Muy común en las grandes compañías mineras que poseen economías de escala, lo que les permite ganar espacio fácilmente en cualquier país, debido a que puede producir más con menos.
		2. Buenas Relaciones Gubernamentales	Esencial para ganarse padrinos en el gobierno, esto favorecerá la entrada a la industria minera colombiana, a través de una práctica común lo es el lobby gubernamental, muy conveniente y efectivo en los negocios grandes de este país.
		3. Responsabilidad Social	Un factor súper importante, la percepción de la población de una región para apoyar o rechazar a una compañía minera, si la compañía es ampliamente conocida por invertir en la sociedad, su acogida será más próxima.

		4.Competencia con la minería ilegal	Es una dura pelea, que trae consigo todo tipo de problemas que perturban el correcto desarrollo de la industria minera en Colombia, por eso la posición del actual gobierno en la lucha contra la minería ilegal es abono para las empresas extranjeras con interés de desarrollar inversiones en Colombia.
		5.El Orden Público	Factor extremadamente importante, y el cual está ligado a la minería ilegal, los grupos armados, la delincuencia común que propician extorción, robos, entre otras prácticas delictivas que ahuyentan la inversión extranjera, y nacional, haciendo que las compañías mineras se marchiten ante problemas de orden público, que alejan la mano de obra y desmotivan el arraigo en esas regiones que la padecen.

Fuente: Elaboración de los autores a partir de (Mineros S.A., 2020), (Porter, 2008).

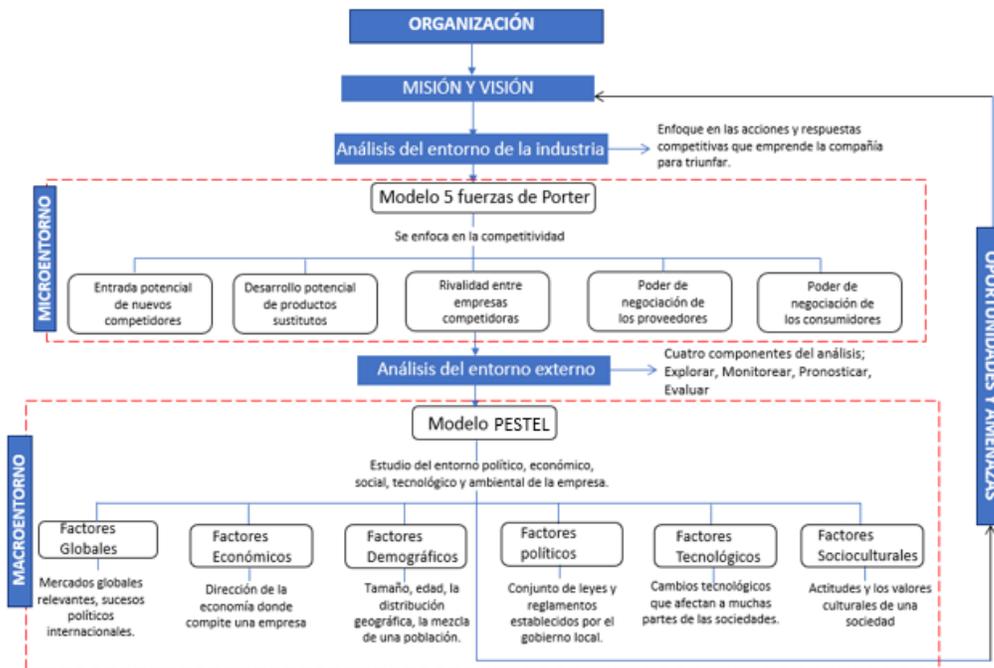
Mineros S.A. tiene en cuenta que los constantes cambios que hay en la actualidad son debido a las altas exigencias del mercado (las fuerzas que determinan la oferta y demanda de oro), a los cambios en aspectos tecnológicos, las materias primas, la innovación, la competencia por identificar importantes yacimientos de oro, entre otros, que obligan a la Organización a aplicar el modelo de 5 fuerzas de Porter para analizar la competencia y buscar nuevas estrategias competitivas.

Una de las estrategias competitivas es contar con talento humano idóneo para realizar su trabajo, esto se logra atrayendo e incorporando talento proveniente de otras organizaciones o desarrollando el talento interno. En este segundo elemento cobra relevancia contar con un

proceso estructurado de evaluación y desarrollo de competencias corporativas como el que se propone en este trabajo; el cual es necesario para operar los proyectos mineros actuales de la Compañía, y para liderar aquellos nuevos negocios que el plan de expansión y crecimiento de la organización incorpore.

Relación del microentorno y macroentorno

Figura 10: Mapa conceptual del análisis externo de las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia de autores a partir de (Wheelen, 2007), (David, 2013) y (Hitt, 2015).

Es importante relacionar los componentes y/o factores que se deben considerar al momento de construir un análisis estratégico del macro y microentorno externo de una organización. Este análisis externo se concentra en identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de una organización individual, con el enfoque de encontrar las oportunidades y amenazas claves a las que se enfrentan actualmente. Sin embargo, el objetivo

no es desarrollar una relación exhaustiva de todos los factores que pudieran influir en el negocio, sino identificar variables claves que ofrezcan respuestas susceptibles de implementación (David, 2013). Por otro lado, Wheelen (2007) plantea un análisis ambiental, que se fundamenta en la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno, siendo este análisis una herramienta para evitar sorpresas estratégicas y asegurar su salud a largo plazo (Wheelen, 2007). De igual forma, Hitt (2015) describe que el entorno general está compuesto por las dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las compañías que la integran (Hitt, 2015). Por lo tanto, una organización tratará primero de reconocer las tendencias de cada segmento del entorno general, e intentará pronosticar el efecto que cada tendencia produciría en sus operaciones.

6.3. Análisis interno

Se estructuró un instrumento propio para recolectar la información necesaria para realizar el análisis interno de los procesos de evaluación y desarrollo del talento humano de la empresa objeto de esta investigación. Como instrumento se utilizó un cuestionario compuesto por 22 preguntas que se aplicó a todos los líderes de segundo y tercer nivel de Mineros S.A. (la compañía holding del Grupo Mineros), compuesto por 5 Gerentes y 10 directores. Los Gerentes tienen una visión estratégica de la organización y en su rol conectan las iniciativas estratégicas con la operación, y por ello su opinión es fundamental en esta investigación. Por otra parte, los directores son los receptores de los resultados de la ejecución de esos procesos (evaluación y desarrollo de competencias corporativas) en las personas que integran sus equipos.

En la metodología de investigación se describe la *población* (llamada también como unidades de muestreo o unidad de análisis) como el conjunto de los casos que coinciden con una serie de características y sobre los cuales se desea hacer inferencia (Hernández-Sampieri

& Mendoza, 2018) & (Bernal Torres, 2006). En esta investigación la población son los 15 líderes de Mineros SA a los que se aplicó el instrumento, y que tienen diferentes puntos de vista sobre los procesos de evaluación y desarrollo de competencias corporativas en Mineros S.A.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula (López-Roldán & Fachelli, 2015):

$$n = \frac{NZ^2PQ}{NE^2 + Z^2PQ}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

P = Variabilidad positiva de 0,5

Q = Variabilidad negativa de 0,5

Z = Nivel de confianza

E = Grado de precisión o error

Dado que el tamaño de la población es conocido y con características comunes, se trata de un estudio de población finita, aquella en la cual la totalidad de los elementos son identificables por el investigador (Hernández, 2016). De acuerdo a la fórmula utilizada para calcular el tamaño de la muestra y a las variables de nivel de confianza y grado de precisión, la cantidad de elementos de las muestras “n” corresponden a la misma cantidad de la población “N”. Los datos y resultados están en la siguiente tabla:

Tabla 7: Datos para cálculo de la muestra

Población	Líderes de Mineros SA
N	N = 15
P	0,5
Q	0,5
Z	95%
E	5%
n	15

Fuente: Elaboración propia a partir de (López-Roldán & Fachelli, 2015).

La ficha técnica del estudio es la siguiente:

Tabla 8: Ficha técnica

Característica	Descripción muestra n
Periodo de recolección de datos	Enero-febrero 2022
Ciudad de aplicación	Colombia: Medellín
Cargo de las personas entrevistadas	Gerentes y Directores
Población	15
Muestra	15
Nivel de confianza	95%
Grado de precisión	5%
Medio de recolección	Formulario online

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Para identificar las variables del estudio, se utilizará un cuadro de operacionalización¹ en el cual se incluyen las dimensiones y los indicadores asociados a las variables (Arias, 2006), en la siguiente tabla se organiza la información:

Tabla 9: Operacionalización de variables

Variable	Dimensión
Gestión del talento humano	Enfoque de la Gestión del Talento Humano: Estrategia y Articulación con la estrategia
	Resultados y logros de la Gestión del Talento Humano: Impacto de las estrategias de talento humano en los resultados de los procesos y de la Compañía, Reconocimiento de capacidades.
Competencias corporativas	Organización: Misión y visión, y Desempeño
Evaluación del talento humano por competencias	Proceso de Evaluación del talento humano: El proceso de evaluación, Beneficios de la evaluación del Talento Humano, y Evaluación 360°
Desarrollo del talento humano por competencias	Proceso de Desarrollo del talento humano: El proceso de desarrollo, y Plan de desarrollo

Fuente: Elaboración de los autores a partir de (Arias, 2006).

Se realizó un sondeo bibliográfico para identificar instrumentos existentes que diagnosticaran las variables de este estudio, no fue posible localizarlo, por ello se tomó la decisión de construir un instrumento propio, el cual se elabora a partir de la operacionalización

¹ Aun cuando la palabra "operacionalización" no aparece en la lengua hispana, "este tecnicismo se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores" (Arias, 2006).

de las variables (se identificaron 4 variables) que apuntan a profundizar en los temas descritos en el marco teórico: Gestión del talento humano, Competencias y gestión por competencias, Evaluación del talento humano por competencias y Desarrollo del talento humano por competencias. El cuestionario se aplicó a la muestra n=15 (todos los líderes estratégicos de Mineros S.A.), y posteriormente se complementó la recolección de información con un grupo focal de algunos directores y otros líderes de Mineros S.A.

El instrumento está diseñado para aplicarlo como una encuesta, contiene 22 preguntas en el que se utilizó la escala Likert para las opciones de respuesta (Totalmente en desacuerdo, Parcialmente en desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, Parcialmente de acuerdo, y Totalmente de acuerdo). En el Anexo A puede consultarse las preguntas de este instrumento.

Para validar el instrumento de medición propuesto se identificaron 8 expertos en las variables abordadas en este estudio, con la finalidad de obtener su punto de vista sobre la claridad y relación de las preguntas incluidas en el instrumento con las variables del mismo. Esto permitirá una medición más confiable a los encuestados. En la siguiente tabla se relaciona la experiencia de los expertos:

Tabla 10: Expertos validadores del instrumento con V de Aiken

Empresa	Experiencia	Ciudad
Sura	Director proyectos y procesos, 14 años de experiencia laboral	Medellín-Colombia
Sura	Gestión del conocimiento, 15 años en Sura	Medellín-Colombia

Opticalía Visual	Jefe de Recursos Humanos, contratación y capacitación, 7 años	Cúcuta-Colombia
Minas Argentinas	13 años de experiencia profesional en Recursos Humanos	San Juan-Argentina
CH Asesorías	18 años de experiencia en áreas de Gestión Humana, acompañando procesos en toda la cadena de valor del Employee Journey Map en Multinacionales. Hoy liderando una consultora que ofrece servicios organizaciones	Medellín-Colombia
Consultor	Administrador de empresas, gerente de la empresa almaderas durante 5 años	Cúcuta-Colombia
Mineros Aluvial	16 años de experiencia laboral en relaciones laborales y gestión humana	El Bagre-Colombia
Universidad EAN	Profesor asociado	Bogotá-Colombia

Fuente: Elaboración propia de los autores

La metodología utilizada para la validación del instrumento fue la del coeficiente de la V de Aiken (Robles Pastor, 2018), al calcular el mencionado coeficiente no se identificaron preguntas que obtuvieran un puntaje inferior a 0,80 (todas superaron este umbral) lo cual significa que no es necesario replantearlas y que se considera el instrumento como confiable. A pesar de que la validación de la V de Aiken no sugiere replantear las preguntas, si se realizaron ajustes de redacción en algunas preguntas, los cuales fueron sugeridos por algunos expertos para consolidar un instrumento más sólido. Los resultados consolidados de la validación del instrumento con el coeficiente de la V de Aiken están en el Anexo B: Validación de Instrumento de Medición con V de Aiken.

7. Diagnóstico organizacional

En este apartado se presenta la información para cada una de las variables analizadas: el procesamiento de los datos y el análisis de la información recolectada en la encuesta aplicada a todos los líderes de Mineros S.A. (Gerentes y Directores); la representación gráfica facilita el análisis de las variables, y éste se sustenta en la recopilación teórica, los datos recolectados y la experiencia de los investigadores.

Para dar contexto y profundidad a algunos aspectos relevantes de los resultados de la encuesta, se realizó un grupo focal con algunos líderes usando una entrevista con 6 preguntas básicas (el texto completo de las entrevistas puede consultarse en el anexo C). A medida que se van revisando los datos en las secciones siguientes, se enriquece el análisis con los aportes de las entrevistas realizadas. Las preguntas de las entrevistas fueron las siguientes:

Tabla 11: Preguntas grupo focal

Variable	Preguntas
Variable: Gestión del Talento Humano	El 53% de los líderes de Mineros SA están parcialmente de acuerdo en que la estrategia de GH está alineada con los referentes estratégicos de la organización. ¿Cuáles son las razones por las cuales no están plenamente de acuerdo?
Variable: Resultados y logros de la Gestión del Talento Humano	El 44% de los encuestados están parcialmente de acuerdo en que la gestión del talento humano facilita el reconocimiento de las capacidades de los colaboradores, ¿por qué no están totalmente de acuerdo?
	Hay opiniones divididas frente a la adopción de las competencias corporativas por parte de los colaboradores: 40% totalmente de

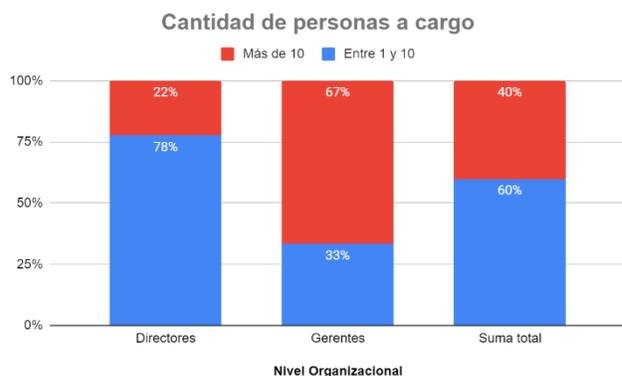
Variable: Gestión por competencias	acuerdo, 40% parcialmente de acuerdo y 20% una opinión neutral. ¿Por qué los líderes consideran que los colaboradores aún no adoptan las competencias corporativas?
	¿A qué se debe que sólo el 13% de los líderes estén totalmente de acuerdo en que la organización cuenta con un proceso sistemático para gestionar las competencias corporativas?
Variable: Evaluación del talento humano por competencias	¿Por qué sólo el 27% de los líderes están totalmente de acuerdo en que la Compañía cuenta con una estrategia de evaluación del talento?
Variable: Desarrollo del talento humano por competencias	La mayoría de los líderes piensa que la organización adolece de una metodología para el desarrollo del talento (60% está parcialmente de acuerdo). ¿Por qué sucede esto?

Fuente: Elaboración propia (2022).

7.1. Descripción demográfica de la muestra

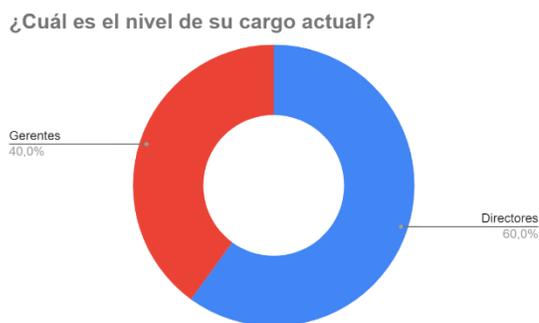
Con el primer bloque de preguntas se pretende revelar las características demográficas de los encuestados, y de las respuestas se puede determinar que es superior la cantidad de Directores en relación a la de Gerentes (60% a 40% respectivamente), la mayoría de los Directores tiene entre 1 y 10 personas a su cargo, mientras que en los Gerentes es de manera contraria (lo cual es lógico porque en la estructura los Directores dependen de los Gerentes), en general el 60% de los encuestados tienen entre 1 y 10 personas a cargo. La mayoría de los encuestados está en un rango intermedio de antigüedad en la Compañía (60% tiene entre 1 y 6 años), porcentaje muy similar al hallado en los Directores (66% tiene entre 1 y 6 años); este equipo directivo tiene experiencia en la Compañía y sus procesos, porque el 87% de los encuestados tiene una antigüedad superior a 1 año (ver los siguientes gráficos).

Gráfica 8: Cantidad de personas a



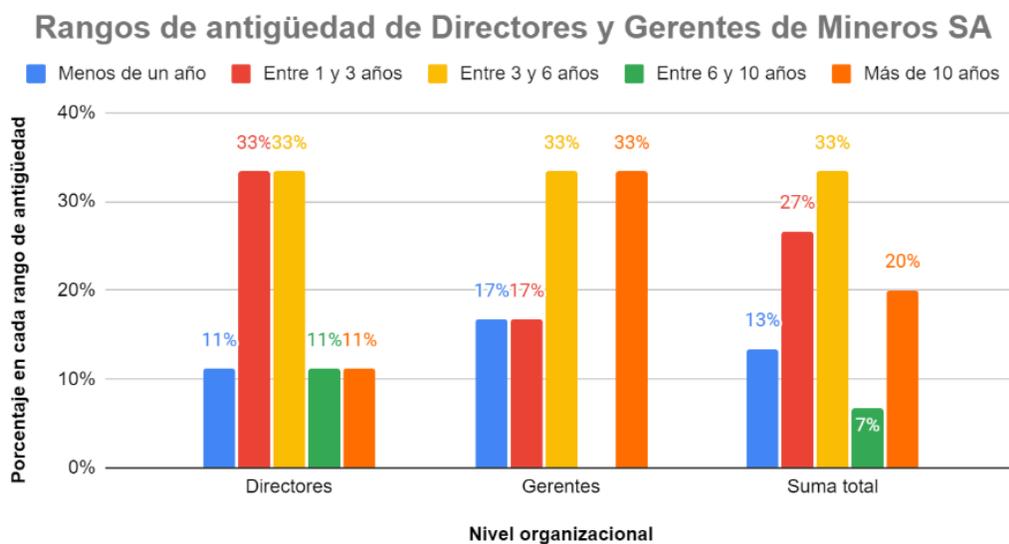
Fuente: Elaboración propia (2022).

Gráfica 7: Nivel del cargo del encuestado



Fuente: Elaboración propia (2022).

Gráfica 9: Antigüedad en Mineros S.A.



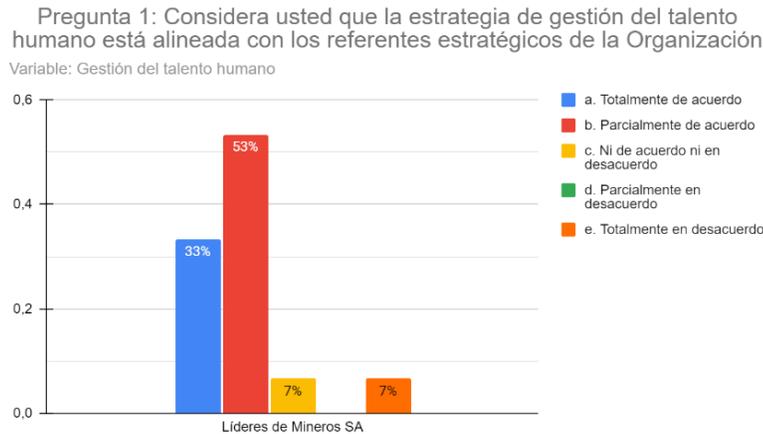
Fuente: Elaboración propia (2022).

7.2. Variable: Gestión del Talento Humano

En la variable de gestión del talento humano se encuentran los siguientes datos:

La mayoría de los líderes de Mineros S.A. encuestados, están total (33%) o parcialmente de acuerdo (53%) en que la estrategia de Gestión Humana está alineada con la estrategia de la organización (Pregunta 1).

Gráfica 10: Pregunta 1



Fuente: Elaboración propia (2022).

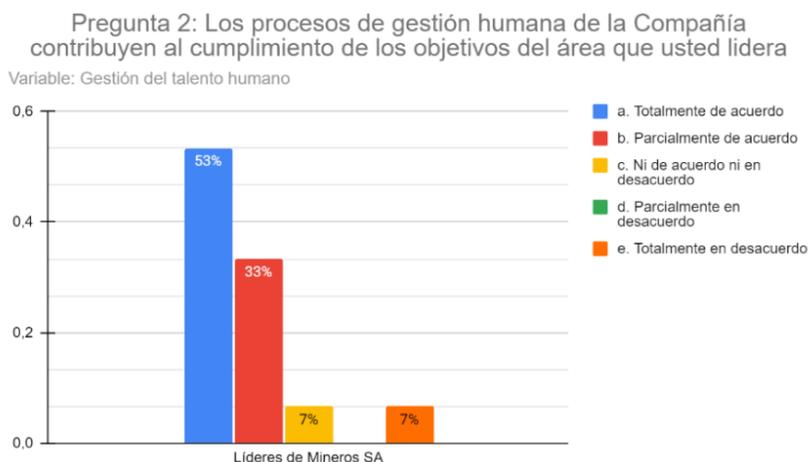
Sobre este hallazgo de la encuesta, el grupo focal fue consultado, y en general sus opiniones se podrían resumir en los siguientes puntos:

- Los líderes no sienten métricas contundentes para visualizar el impacto de las estrategias de gestión humana en el negocio (la estrategia de la Organización).
- No se tiene un plan sistemático sino reactivo frente a los requerimientos del negocio.
- En algunos programas los líderes tienen mayor contacto con los proveedores que con el equipo de gestión humana.
- Antes de que la Gerencia de Gestión Humana dependiera de Presidencia, era una dirección (menor nivel) que dependía de la Vicepresidencia Financiera de Mineros S.A., con el cambio, los demás líderes esperaban mayor protagonismo de los asuntos relacionados con talento, y esa expectativa no se ha cumplido porque la gestión

humana sigue encargándose de lo básico y no de modelar la cultura o de motivar grandes cambios necesarios en la empresa.

Continuando con los resultados de la encuesta, los encuestados están de acuerdo en que los procesos que ofrece la Gerencia de Gestión Humana, contribuyen positivamente al logro de los objetivos de su área, el 53% está total y el 33% está parcialmente de acuerdo (Pregunta 2).

Gráfica 11: Pregunta 2

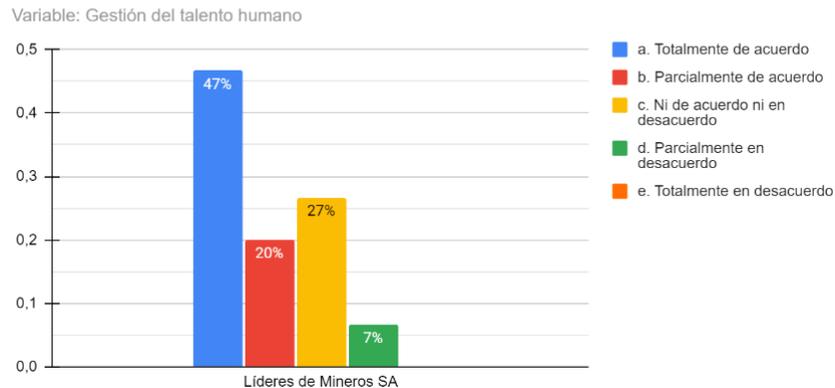


Fuente: Elaboración propia (2022).

Ahora bien, en lo que respecta a los programas de gestión humana (es decir, la ejecución de las iniciativas), la opinión es más escéptica ya que es menor la opinión favorable de los encuestados frente a las preguntas anteriores (aunque sigue siendo alta), el 47% están total y el 20% parcialmente de acuerdo en que los programas de gestión humana son los adecuados para liderar el talento de sus áreas. Un 27 tiene una opinión neutral y un 7% está parcialmente en desacuerdo (Pregunta 3).

Gráfica 12: Pregunta 3

Pregunta 3: Los programas ofrecidos por la Gerencia de Gestión Humana son adecuados para gestionar las personas del área que usted lidera



Fuente: Elaboración propia (2022).

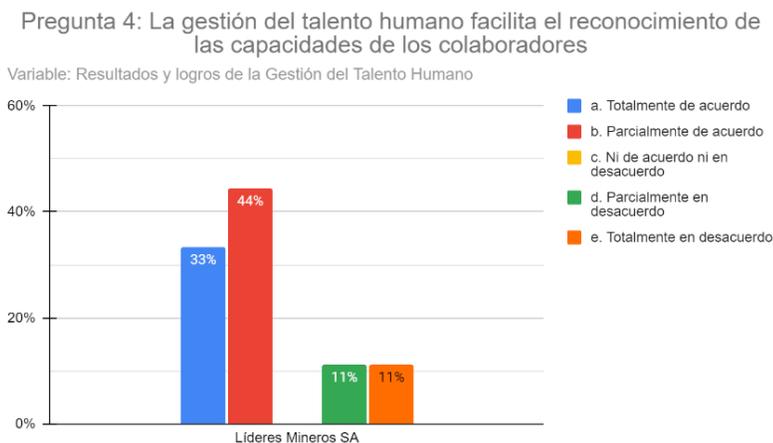
La opinión general de los líderes encuestados sobre la variable de gestión humana, es que consideran que la estrategia de gestión humana es acertada (pero con margen de mejora) y está alineada a la de la Organización, las dudas aparecen en la ejecución de los programas, en concretar la estrategia en las áreas que lidera cada Director o Gerente; lo cual es congruente con la evolución actual de los procesos de Gestión Humana en Mineros S.A., son procesos básicos y operados por pocos miembros del equipo.

7.3. Variable: Resultados y logros de la Gestión del Talento Humano

En la variable de resultados y logros de la gestión del talento humano se consolidaron las siguientes cifras:

El 77% de los líderes están de acuerdo (33% total y 44% parcialmente) en que el reconocimiento de las capacidades de los colaboradores se facilita con la gestión del talento humano; un 22% está en desacuerdo en algún grado (Pregunta 4).

Gráfica 13: Pregunta 4



Fuente: Elaboración propia (2022).

Luego de indagar en los participantes del grupo focal sobre este tema, se complementó el hallazgo con las siguientes opiniones:

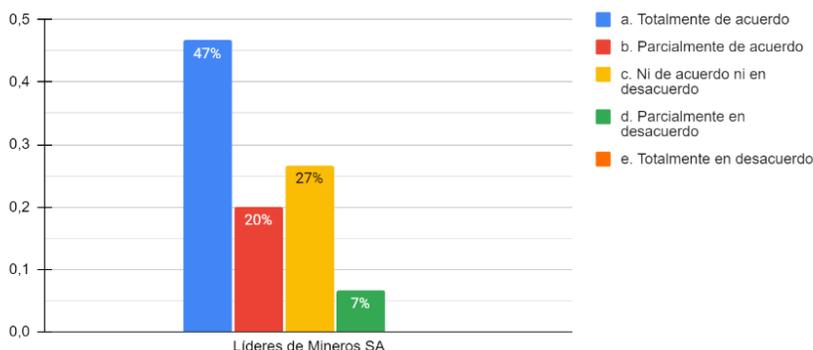
- Es necesario profundizar en el manejo de datos y la manera como se pueden aprovechar y visibilizar, para que los líderes la usen para tomar decisiones y que evidencie la conexión con temas estratégicos y de ESG.
- Aún no se tienen un proceso sistemático de Gestión Humana, se realizan acciones aisladas de los jefes, no se tiene ordenado el mecanismo para hacerlo y que sea explícito para la organización, entonces los líderes no lo ven.
- Los líderes son conscientes que las acciones de desarrollo de talento sólo han tenido cobertura sobre ellos, falta ampliar la cobertura a los demás colaboradores.

Adicionalmente, la mayoría (67%) de los encuestados están de acuerdo (total o parcialmente) en la incidencia que tiene la gestión del talento humano en potenciar las capacidades que necesitan los colaboradores para desempeñarse en su cargo (Pregunta 5).

Gráfica 14: Pregunta 5

Pregunta 5: La gestión del talento humano ayuda a potenciar las capacidades requeridas por los colaboradores para desempeñar su cargo

Variable: Resultados y logros de la Gestión del Talento Humano



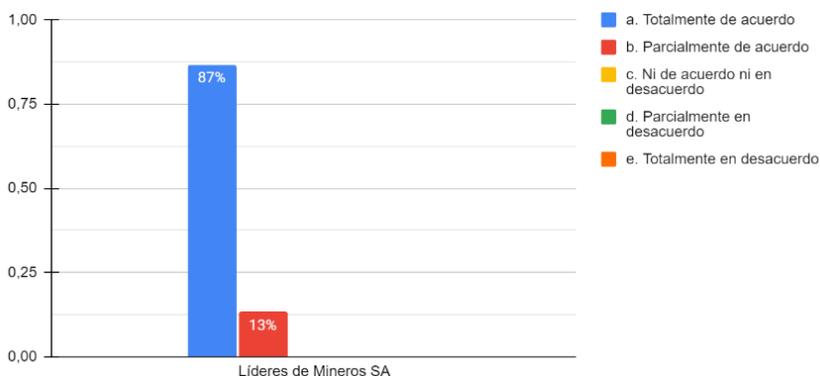
Fuente: Elaboración propia (2022).

Todos los líderes encuestados (Pregunta 6) están de acuerdo en que existe una relación positiva entre el desarrollo de las capacidades de las personas y los resultados del área (del total, el 87% está totalmente de acuerdo y el restante 13% está parcialmente de acuerdo).

Gráfica 15: Pregunta 6

Pregunta 6: El desarrollo de las capacidades del talento humano incide positivamente en los resultados de su área

Variable: Resultados y logros de la Gestión del Talento Humano



Fuente: Elaboración propia (2022).

Los líderes de Mineros S.A. son conscientes de la importancia que tiene: primero el reconocimiento de las capacidades de los colaboradores (aunque la mayoría no esté plenamente convencida); y segundo, su gestión, para que ellos se desempeñen bien en su trabajo. Adicionalmente reconocen que el desarrollo de esas capacidades tiene impacto en los resultados del área.

7.4. Variable: Gestión por competencias

En la variable de gestión por competencias, se identificaron las siguientes características en los datos:

Es unánime la postura de los líderes encuestados en el valor que tiene gestionar las competencias corporativas para alcanzar la misión de la empresa (Pregunta 7), el 93% está totalmente de acuerdo.

Gráfica 16: Pregunta 7

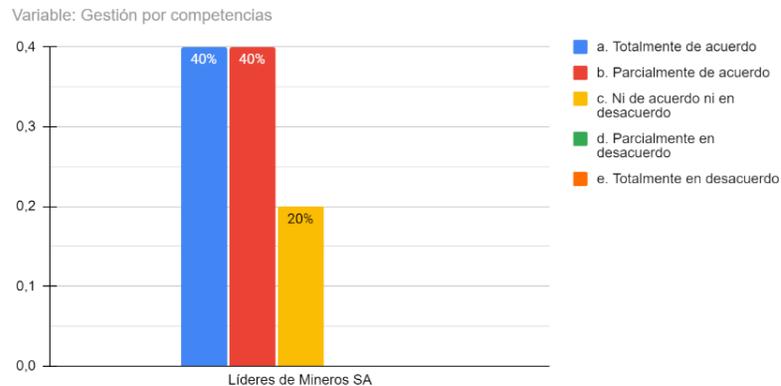


Fuente: Elaboración propia (2022).

Mientras que, al indagar sobre la adopción de las competencias corporativas por parte de los colaboradores, algunos están escépticos (20% tienen una opinión neutral) el 40% parcialmente de acuerdo y el 40% totalmente de acuerdo (Pregunta 8).

Gráfica 17: Pregunta 8

Pregunta 8: Sus colaboradores adoptan las competencias corporativas de Mineros S.A.



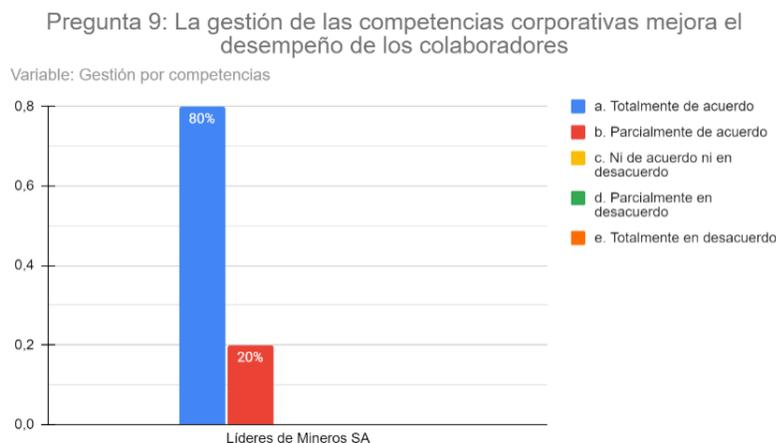
Fuente: Elaboración propia (2022).

Al profundizar en este último hallazgo en el grupo focal (adopción de las competencias corporativas por parte de los colaboradores), opinaron que:

- Hace falta más divulgación de los comportamientos asociados a las competencias.
- La gestión de las competencias debe estar conectada con consecuencias favorables y desfavorables, para que sea coherente el discurso.
- La organización debe alinear su estilo de trabajo a las mismas competencias, para que la adopción se facilite.
- Llevar el concepto de las competencias más a la práctica, al día a día de las personas, inclusive en la gestión del desempeño.
- Incorporar mayor seguimiento de los líderes a la adopción de las competencias por parte de los colaboradores.

Hay consenso entre los líderes de Mineros S.A. (están total o parcialmente de acuerdo) en que la gestión de las competencias corporativas mejora el desempeño de los colaboradores (Pregunta 9).

Gráfica 18: Pregunta 9



Fuente: Elaboración propia (2022).

Gráfica 19: Pregunta 10



Fuente: Elaboración propia (2022).

Sólo el 13% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que la organización cuenta con un proceso para gestionar las competencias corporativas (parcialmente de acuerdo un 47%), un 27% de los encuestados tiene una opinión neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y un 13% indica que está parcialmente en desacuerdo (Pregunta 10). En el grupo focal indicaron que esto ocurre porque no existe un proceso completo de gestión de competencias, sólo cosas aisladas que se dejan a la liberalidad de los jefes.

Los encuestados conocen los impactos positivos que tiene la gestión por competencias en el desempeño de los colaboradores y el logro de los objetivos organizacionales, pero tienen dudas sobre la adopción de las competencias por parte de los colaboradores y mucho más sobre la aplicación de un proceso sistemático por parte de la organización para gestionarlas.

7.5. Variable: Evaluación del talento humano por competencias

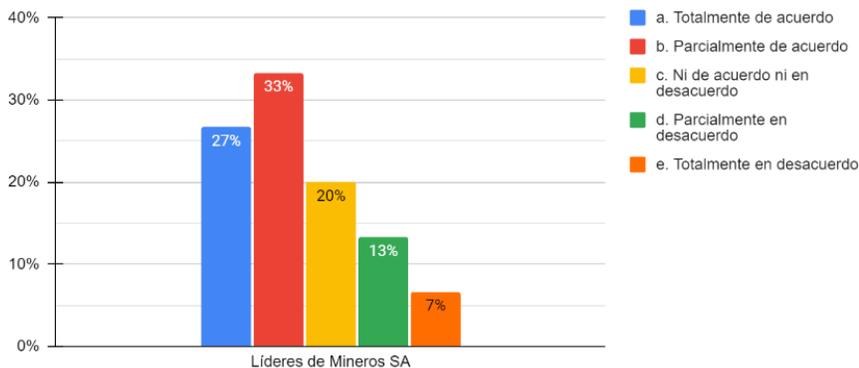
En la variable evaluación del talento humano por competencias se identifican los siguientes resultados:

Al analizar los resultados sobre si la Compañía cuenta con una estrategia de evaluación del talento humano, del total de encuestados el 20% están en desacuerdo en alguna medida (total o parcialmente), mientras que el 20% tiene una opinión neutral, y el 60% está de acuerdo (total o parcialmente), y de este último 60%, llama la atención que la mayoría, es decir el 33%, está parcialmente de acuerdo. (Pregunta 11).

Gráfica 20: Pregunta 11

Pregunta 11: La Compañía cuenta con una estrategia de evaluación del talento con acciones y herramientas estandarizadas, usadas y conocidas por todos colaboradores

Variable: Evaluación del talento humano por competencias



Fuente: Elaboración propia (2022).

En referencia a estos hallazgos, los participantes del grupo focal indicaron que:

- La estrategia de evaluación de talento no está formulada completamente, tiene algunos elementos, pero hace falta completarla, la organización está en proceso de transición y de madurez de los procesos.
- Los líderes de Mineros SA si tienen evaluación de desempeño, pero los colaboradores no.
- Los jefes actúan con favoritismo, debido a la falta de un proceso estructurado de evaluación de talento humano.

Sobre la utilidad que tiene la herramienta de evaluación 360° para identificar los comportamientos de las competencias corporativas de los colaboradores, una amplia mayoría (87%) está de acuerdo (total o parcialmente) con esa afirmación (Pregunta 12).

Gráfica 21: Pregunta 12



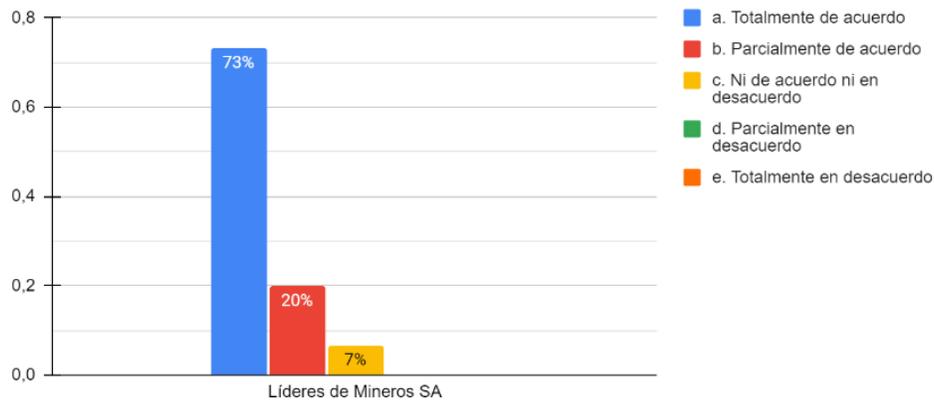
Fuente: Elaboración propia (2022).

Hay una amplia aceptación del público encuestado (el 93%) está total o parcialmente de acuerdo en que la evaluación permite conocer las características individuales y de personalidad de los colaboradores para potenciarlos hacia un mejor desempeño (Pregunta 13).

Gráfica 22: Pregunta 13

Pregunta 13: La evaluación del talento humano permite conocer las características individuales y de personalidad de los colaboradores para potenciar sus comportamientos hacia un mejor desempeño

Variable: Evaluación del talento humano por competencias



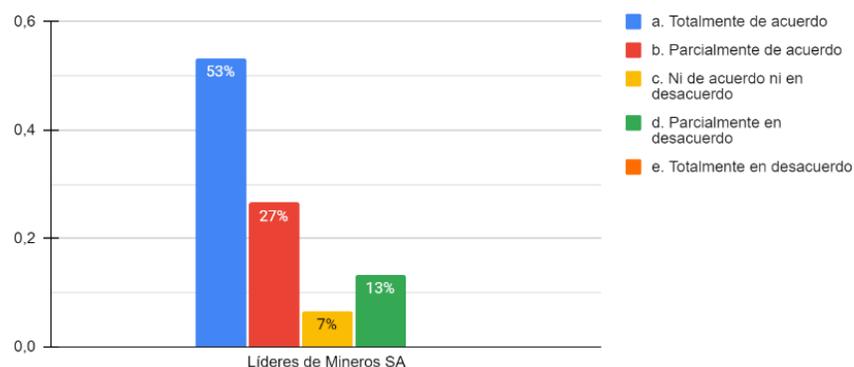
Fuente: Elaboración propia (2022).

En lo que hay opiniones dispares, es en lo referente al aporte de los resultados de las evaluaciones, algunas personas difieren en que sirvan para identificar necesidades de “formación técnica” de los colaboradores, un 13% está parcialmente en desacuerdo, un 7% tiene una opinión neutral y el restante 80% tiene una opinión favorable (total o parcialmente de acuerdo).

Gráfica 23: Pregunta 14

Pregunta 14: Los resultados de la evaluación del talento humano facilitan la identificación de necesidades de formación técnica de los colaboradores y/o áreas

Variable: Evaluación del talento humano por competencias



Fuente: Elaboración propia (2022).

Hay una diversidad de opiniones frente a la existencia de una estrategia de evaluación del talento que sea accionable para todos los colaboradores (la mayoría está parcialmente de acuerdo o neutral o en desacuerdo), esto se debe a que los Directores y Gerentes si han sido impactados por programas de evaluación del talento, pero sus colaboradores aún no. La herramienta de evaluación de competencias 360° es apreciada por los encuestados, al igual que conocer con mayor detalle las características individuales de sus colaboradores para potenciar sus comportamientos hacia un mejor desempeño, pero no se considera un elemento clave para identificar necesidades de formación técnica en ellos.

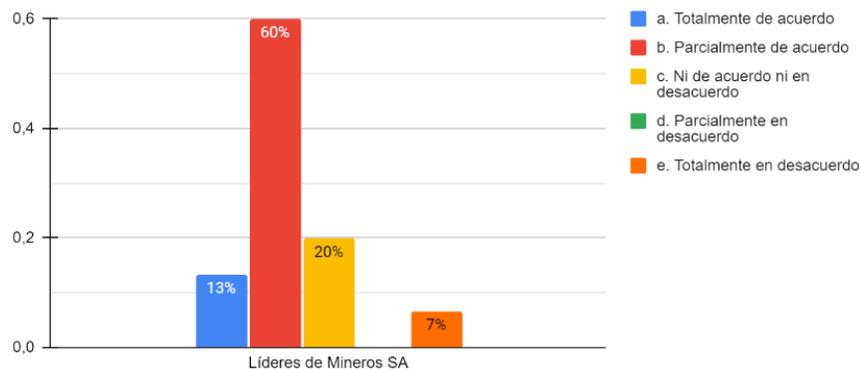
7.6. Variable: Desarrollo del talento humano por competencias

En la variable desarrollo del talento humano por competencias se registra la siguiente información gráfica:

Gráfica 24: Pregunta 15

Pregunta 15: La Organización cuenta con una metodología de desarrollo del talento con acciones y herramientas estandarizadas, usadas y conocidas por todos colaboradores

Variable: Desarrollo del talento humano por competencias



Fuente: Elaboración propia (2022).

La mayoría de los líderes encuestados (60%) están parcialmente de acuerdo en la afirmación de que la Organización cuenta con una metodología de desarrollo de talento conocida y usada por toda la organización, algunos tienen una opinión neutral (20%), el 7% está totalmente en desacuerdo y el 13% totalmente de acuerdo (Pregunta 15). La mayoría de

los líderes considera que no está completa la metodología de desarrollo de talento en Mineros S.A., al indagar en el grupo focal por esta situación se obtuvieron las siguientes opiniones:

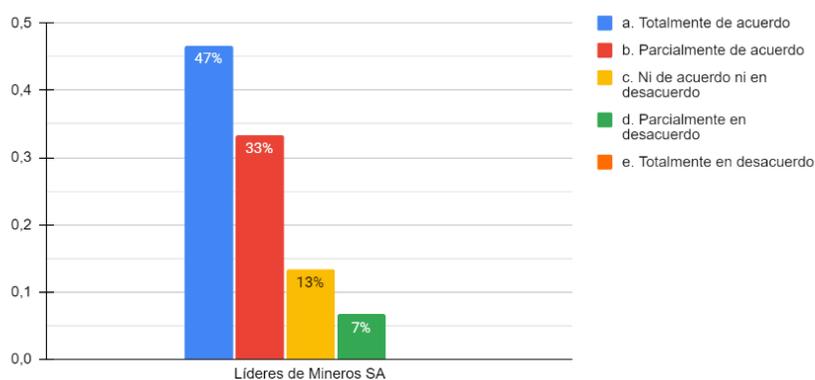
- No existe un modelo para desarrollar talento en Mineros S.A., y eso también requiere un ambiente que lo facilite.
- Sólo se ha hecho (para los líderes) muy bien las evaluaciones 360, el resto de cosas no tiene la suficiente persistencia.
- Sólo se ha entendido el desarrollo del talento como las acciones de formación, y eso es sólo una parte del proceso.

Casi la mitad de los encuestados (47%) está totalmente de acuerdo en que las acciones definidas en los planes de desarrollo mejoran las competencias de los colaboradores, 33% está parcialmente de acuerdo, un 13% tiene una opinión neutral y un 7% parcialmente en desacuerdo (Pregunta 16).

Gráfica 25: Pregunta 16

Pregunta 16: Las acciones definidas en los planes de desarrollo mejoran las competencias de los colaboradores

Variable: Desarrollo del talento humano por competencias



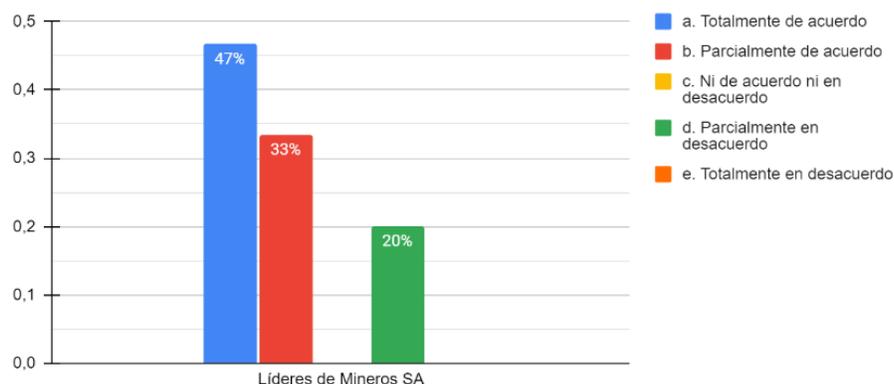
Fuente: Elaboración propia (2022).

Sobre la responsabilidad compartida que tienen los colaboradores y jefes en la formulación de los planes de desarrollo de manera efectiva, la mayoría coinciden con esta idea (80% están total o parcialmente de acuerdo) y el restante 20% está parcialmente en desacuerdo (Pregunta 17).

Gráfica 26: Pregunta 17

Pregunta 17: Los colaboradores y sus jefes comparten la responsabilidad de formular planes de desarrollo adecuados a la necesidad que se busca resolver

Variable: Desarrollo del talento humano por competencias



Fuente: Elaboración propia (2022).

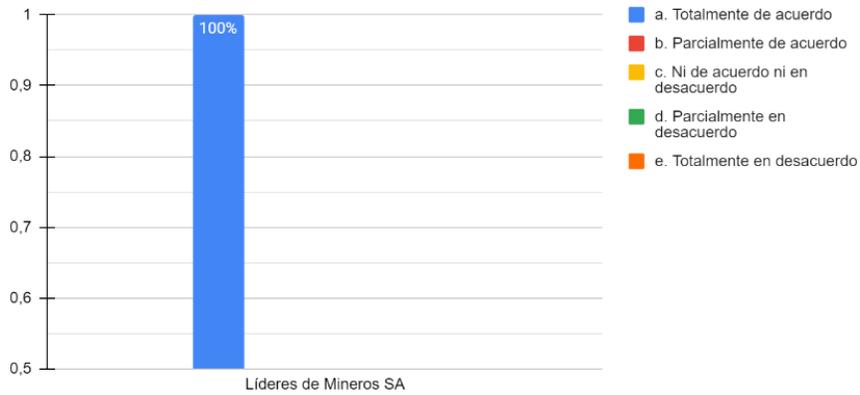
Finalmente, hay un consenso unánime entre los líderes encuestados (Directores y Gerentes) en que es necesario que los planes de desarrollo tengan un esquema de seguimiento entre el jefe y el colaborador para que sean efectivos (Pregunta 18).

La metodología para el desarrollo del talento, incluyendo las acciones definidas en los planes de desarrollo, merecen ser revisadas y mejoradas de cara a la opinión que hoy tienen los encuestados. Adicionalmente, están de acuerdo en que la responsabilidad de formular planes de desarrollo y de contar con un esquema de seguimiento a ese plan, necesita involucrar al jefe y al colaborador para lograr que sean efectivos.

Gráfica 27: Pregunta 18

Pregunta 18: Para que los planes de desarrollo sean efectivos, deben contar con un esquema de seguimiento Jefe-Colaborador

Variable: Desarrollo del talento humano por competencias



Fuente: Elaboración propia (2022).

8. Plan de intervención

La siguiente propuesta incluye tres elementos principales: los componentes del proceso para evaluar y desarrollar las competencias corporativas en Mineros S.A.; la manera como esos componentes se articulan en un proceso sistemático y ordenado que potencie el desempeño de los colaboradores y permita a la organización hacer una gestión sobre el mismo; y los elementos necesarios para realizar la implementación del proceso en Mineros S.A.

En esta propuesta se mejoran o incluyen acciones que solucionan las falencias identificadas en el diagnóstico organizacional (capítulo anterior) en el que se utilizó un instrumento de recolección de información y un grupo focal, las cuales se han compilado y se pueden consultar en el “Anexo D: Matriz de intervención: Aspectos a mejorar/conservar y acciones propuestas”.

Adicionalmente, esta propuesta ofrece una mirada unificada de la evaluación y desarrollo de competencias corporativas, no las visualiza aisladas sino como parte de un mismo proceso cuyo propósito es transformar a los colaboradores para ayudarlos a ser mejores. Los límites entre ambas actividades (evaluar y desarrollar) se difuminan, en la propuesta no se tratan de manera independiente sino integral, como parte de un mismo proceso.

8.1. Componentes del proceso

A continuación, se detallan los componentes propuestos para el proceso de evaluación y desarrollo de las competencias corporativas en Mineros S.A., se trata de un ciclo que se repite (entre el componente 1 al 14) anualmente (o en un tiempo más amplio si así se

considera), repetir este ciclo facilita una dinámica de mejora continua en las competencias del colaborador:

Componente 0. Son dos actividades previas que deben garantizarse para que el proceso de los 5 pasos de la transformación individual se realice adecuadamente:

- *Alineación de las competencias corporativas con la estrategia de la Organización:* Este es un componente que es prerequisite (habilitador) para desarrollar el proceso completo de evaluación y desarrollo en Mineros S.A., se debe garantizar que el modelo de competencias corporativas esté alineado con la estrategia de la Organización, es una actividad que le compete al proceso de gestión por competencias pero que se menciona en este trabajo para que sirva de referente y de chequeo antes de desplegar estas iniciativas, por eso se incluye como componente 0.
- *Divulgar a los colaboradores el modelo de competencias (las competencias corporativas y sus comportamientos):* Desplegar estos temas entre los colaboradores, especialmente los comportamientos porque son el punto de referencia que tienen los colaboradores para reconocer lo que se espera de ellos en el marco de su trabajo en la Compañía, es lo tangible y lo que puede incorporar en la práctica cotidiana. También es un componente habilitador del proceso (componente 0), esta actividad es parte del modelo de gestión por competencias y es un prerequisite para evaluar y desarrollar las competencias.

Componente 1. *Socializar el proceso de evaluación y desarrollo de las competencias corporativas en Mineros S.A.:* Explicar a los colaboradores y sus líderes el alcance de este proceso, su objetivo, propósito, roles, etapas e instrumentos; todo esto a manera de mapa de ruta, que oriente a los participantes en cuál es el camino de la transformación

que van a recorrer. Esta socialización servirá de formalización del proceso, todos los actores estarán con el mismo nivel de información y tendrán claro cómo será su participación, lo que se espera de ellos.

Componente 2. *Realizar valoración de competencias corporativas:* Se utiliza para identificar la apropiación de los comportamientos de las competencias corporativas por parte de los colaboradores, y para ello se realizará la valoración con la herramienta 360°. En la metodología de valoración 360° se identifican personas que puedan evaluar a la persona desde diferentes roles: Autoevaluación (el mismo colaborador), Jefe, Pares, Clientes (internos o externos) y Colaboradores (en el caso de tenerlos). Esta valoración se realiza en CreSER, una herramienta que es usada actualmente en la organización para evaluar a los líderes, es familiar para aquellos colaboradores que en el pasado han participado como evaluadores en las valoraciones de competencias de sus jefes. Este componente tiene las siguientes actividades:

- Creación del árbol de valoración: Identificar a las personas que van a evaluar al colaborador en cada uno de los roles para cada persona a evaluar.
- Cargue del árbol de evaluación en CreSER, activación de la valoración y realización de la misma por parte de los colaboradores.
- Generación de informes individuales de las valoraciones.
- Generación de informes generales de las valoraciones, agregados por área y equipos para entregar a los líderes.

Componente 3. *Explicar la interpretación de la valoración 360°:* Explicar a los colaboradores la manera en que se presentan los resultados y cómo deben interpretar esta valoración facilita su asimilación y crea un entorno de confianza para analizar los

resultados con madurez. En la interpretación de estos resultados lo que se pretende es identificar patrones, tendencias, los puntos positivos y los elementos en los cuales el colaborador tiene oportunidades de mejora (todo esto se discute en el componente 9). En general, se aplicará la siguiente escala para determinar y clasificar los resultados de los colaboradores:

- **Muy buenos:** Resultados mayores a 90 puntos
- **Ideal:** Resultados entre 80 y 90 puntos
- **Buena:** Resultados entre 70 y 80 puntos
- **Regular:** Resultados entre 60 y 70 puntos
- **Deficiente:** Resultados entre 50 y 60 puntos
- **Insatisfactoria:** Resultados inferiores a 50 puntos

Componente 4. *Aplicar la prueba Benziger de Estilos de Pensamiento:* Esta prueba será útil para identificar el perfil de personalidad natural de una persona (sus competencias y habilidades innatas), detectando su preferencia de pensamiento (cuadrante cerebral que de manera natural le resulta más eficiente) para que el individuo logre desarrollarse en su puesto de trabajo de una manera más fluida y natural. Las actividades de este componente son las siguientes:

- Definir las personas a evaluar.
- Realizar la carga de usuarios, activación de la prueba en la plataforma de Benziger y realización de la prueba por parte de los colaboradores.
- Análisis e interpretación de la prueba individual.
- Generación del informe individual con interpretación.

- Creación del mapa de estilos de pensamiento de la organización y las áreas.

Componente 5. *Explicar el propósito de la prueba Benziger y su interpretación:* Esta prueba es conocida por los líderes de Mineros S.A., pero no por los colaboradores, requiere divulgación de su objetivo, lo que mide, los resultados, la manera de interpretar los estilos de pensamiento y cómo aprovecharlo para fomentar su desarrollo y la comunicación con las demás personas: los símbolos, el lenguaje, los modos de comunicación, frases típicas, percepción de sí mismo, entre otros.

Componente 6. *Explicar a los jefes cómo dar retroalimentación, y a los colaboradores cómo recibirla:* Una sesión de retroalimentación necesita planearse para considerar los elementos que van a ponerse en común, y para invitar a los participantes para que tengan apertura, disposición al diálogo y para que asuman con positivismo la oportunidad de intercambiar opiniones sobre el desempeño del colaborador.

Componente 7. *Explicar el proceso de creación de planes de desarrollo:* Los planes de desarrollo es donde se consignan las acciones que va a realizar el colaborador con el objetivo de potenciar los elementos positivos identificados en los resultados de las pruebas (componentes 3 y 5), o de aprovechar las oportunidades de mejora, o ambos. Las acciones deben ser concretas y observables.

Componente 8. *Realizar la retroalimentación de los resultados de las pruebas al colaborador:* Es una sesión en la que participan el colaborador y su líder (posiblemente acompañados por el equipo de gestión humana o consultores externos) para hacer una puesta en común de su percepción de los resultados de las pruebas realizadas, y también de la visión que tiene el jefe sobre la adopción de las competencias por parte del colaborador. Las sesiones de retroalimentación tienen las siguientes acciones:

- Una preparación previa de la sesión, en la cual se realizan las citaciones, se entregan los resultados a los involucrados (colaborador y jefe) y los mismos involucrados estudian e interpretan los resultados de manera individual.
- Al iniciar la sesión se establece el orden en el que se llevará a cabo la retroalimentación y se aclaran las expectativas de alcance.
- Se revisan los resultados de la valoración 360°, resaltando los aspectos positivos y profundizando en las tendencias o patrones de los resultados que pueden indicar posibles puntos de interés, oportunidades de mejora del colaborador, haciéndolos evidentes para ambas partes. También se analizan los comentarios generales que los evaluadores ofrecieron sobre el evaluado.
- Se analizan los resultados de la prueba de estilos de pensamiento, la interpretación del estilo de pensamiento del colaborador, sus principales fortalezas y la manera como se conecta con los resultados de la valoración de competencias.
- La sesión se concluye estableciendo los objetivos concretos, los cambios esperados en términos de los comportamientos de las competencias corporativas. Se pueden vislumbrar posibles rutas para plantear las acciones del plan de desarrollo, le sirven al colaborador como insumo de la construcción de acciones que realizará en el siguiente componente.

Componente 9. *Definir las acciones del plan de desarrollo del colaborador.* Crear las acciones que permitirán al colaborador cerrar las brechas identificadas en los componentes anteriores (mejorando o adoptando comportamientos acordes a las competencias corporativas). Su redacción debe iniciar con un verbo, debe considerar el horizonte de tiempo para realizarlas (máximo un año), y los recursos requeridos para

completarlas. Para la creación de las acciones, se puede tomar como punto de partida la clasificación que propone el modelo de aprendizaje 70-20-10, que pretende equilibrar el aprendizaje y hacerlo más efectivo:

- Acciones del 10: A través del aprendizaje formal, educación con cursos y formaciones planeadas y estructuradas en sesiones de formación interna o externa a la empresa; realizadas con metodología virtual o presencial.
- Acciones del 20: Mediante actividades de aprendizaje social, entrenamiento, tutoría, aprendizaje colaborativo y otros métodos de interacción con compañeros en los que se ofrece la oportunidad de trabajar juntos a los empleados que están aprendiendo con aquellos que tienen más experiencia.
- Acciones del 70: Retos y experiencias relacionadas con el puesto de trabajo, han de realizarse proyectos y actividades que aporten un valor real a la empresa, no basta con buscar tareas adicionales para que una persona que está en fase de aprendizaje practique.

Componente 10. *Validar las acciones con el jefe*: Las acciones creadas en el componente anterior deben ser validadas y ajustadas por el jefe inmediato, teniendo en cuenta la realidad de las asignaciones actuales del colaborador, del potencial futuro del mismo, y del camino de crecimiento que el cargo requiere.

Componente 11. *Formalizar las acciones en la plataforma CreSER*: Esta plataforma es la misma en la que se realiza la valoración de competencias 360°, allí se pueden inscribir las acciones de los planes de desarrollo para que estén en un solo repositorio de información, y se pueda tener trazabilidad del avance.

Componente 12. *Ejecutar el plan de desarrollo del colaborador.* En este componente, el colaborador activa y lleva a cabo las acciones que se definieron en el componente anterior, según el horizonte de tiempo definido (menor a un año) y los recursos aplicados.

Componente 13. *Realizar seguimiento al plan de desarrollo del colaborador.* El jefe inmediato realiza una sesión de seguimiento con el colaborador para analizar el avance que tiene en sus acciones del plan de desarrollo, determinando: logros, aprendizajes, obstáculos, demoras y nuevos cursos de acción en caso de ser necesario. Se propone realizar un seguimiento formal a los 6 meses de iniciada la ejecución del plan, pueden realizarse otros antes o después según el tipo de acción y las dificultades encontradas.

Componente 14. *Cerrar el ciclo del plan de desarrollo:* Este componente es el final del ciclo de desarrollo (iniciado en el componente 1), en el cual se realiza una sesión similar a la del componente anterior, pero en esta se hace una retrospectiva para analizar el logro de los objetivos y resultados esperados, haciendo balance de los aspectos positivos de la experiencia de desarrollo y señalando aquellos elementos que necesitan mejorarse de cara al siguiente ciclo de desarrollo del colaborador.

8.2. Proceso para evaluar y desarrollar las competencias corporativas en Mineros S.A.

En la sección anterior se describieron los componentes que requiere el proceso para evaluar y desarrollar las competencias corporativas en Mineros S.A.; esos componentes son los que consideramos apropiados para solucionar las deficiencias identificadas en el diagnóstico organizacional, y los requeridos para articular un proceso que agregue valor a la

Compañía. Y es en esta línea que esta propuesta recoge elementos ya existentes en la Organización, e incluye otros que aportan nuevos puntos de vista y mayor rigurosidad al proceso.

Al proceso de evaluación y desarrollo de competencias corporativas propuesto para Mineros S.A. lo denominaremos como el **Programa CreSER: 5 pasos para la transformación individual**, orientado a desarrollar su talento, a transformar a los individuos en el ámbito organizacional, acompañándolos a adoptar nuevas ideas o formas de pensamiento para generar nuevos comportamientos, actitudes y respuestas a las circunstancias desafiantes del negocio. Para que el programa sea más cercano y amigable con los colaboradores, se adoptó la palabra CreSER, que corresponde al nombre de la plataforma utilizada actualmente en la Organización para realizar las valoraciones de competencias para algunas personas. Esta palabra surgió de la conjunción de las palabras Competencias, Retos y Evolución desde el Ser y el Hacer; la consideramos sonora, pertinente y relacionada con los propósitos de transformación y evolución que busca el proceso. Adicional a que ya está posicionada en la organización, especialmente entre los líderes.

Los “5 pasos de la transformación” es una manera de agrupar los componentes del proceso propuesto, y de facilitar la explicación del mismo a los colaboradores, no es una diagramación formal del proceso, es una forma de representarlo para que la divulgación sea más efectiva. Los componentes 0 (Alineación de las competencias corporativas con la estrategia de la Organización, y Divulgar a los colaboradores el modelo de competencias) se consideran elementos habilitadores, predecesores, no son parte integrante del programa CreSER pero si son prerequisites para realizarlo.

Figura 5: Programa CreSER



Fuente: Elaboración propia (2022).

Tomando como punto de referencia el Ciclo Deming conocido como PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) (Deming, 2013), se plantea un proceso sistemático de 5 pasos para generar una mejora continua en las competencias corporativas de los colaboradores de Mineros S.A.; tomando como premisa que una vez se complete el ciclo de 5 pasos se inicia de nuevo. Los 5 pasos se realizan de manera secuencial, y son los siguientes:

- **Paso 1 - Conocer:** En este paso inicial se realizan las acciones de preparación y de conocimiento de los colaboradores, se aplican las pruebas definidas para determinar su avance en las competencias corporativas y de sus características personales, y se asegura de explicar a los participantes en el proceso la correcta interpretación de los resultados. Específicamente se incluyen los componentes 1, 2, 3, 4, 5 y 6.
- **Paso 2 - Ser consciente:** Para ser consciente de los resultados y sus implicaciones, este paso se asegura que el colaborador reciba una retroalimentación efectiva y los prepara para brindar una retroalimentación efectiva. En este paso se incluyen los componentes 7, 8 y 9.
- **Paso 3 - Crear un plan:** Las acciones que determinarán el camino de mejora del colaborador se establecen en este paso, incluyendo su formalización en la plataforma CreSER. Los componentes de este paso son el 10, 11 y 12.

- **Paso 4 - Mejorar:** El apoyo del jefe es fundamental en la ejecución y seguimiento del plan de desarrollo del colaborador, es un trabajo conjunto para lograr avances positivos. En este paso se incluyen los componentes 13 y 14.
- **Paso 5 - Evolucionar:** La evolución es la parte final del ciclo, se presenta cuando se realiza el cierre del plan de desarrollo (componente 15), estableciendo los logros del plan y aquellos asuntos que no se cumplieron para ser parte del análisis en el siguiente ciclo.

En la siguiente figura se presenta el proceso completo (pasos y componentes) de CreSER:

Figura 6: CreSER - 5 pasos para la transformación individual

Fuente: Elaboración propia (2022).

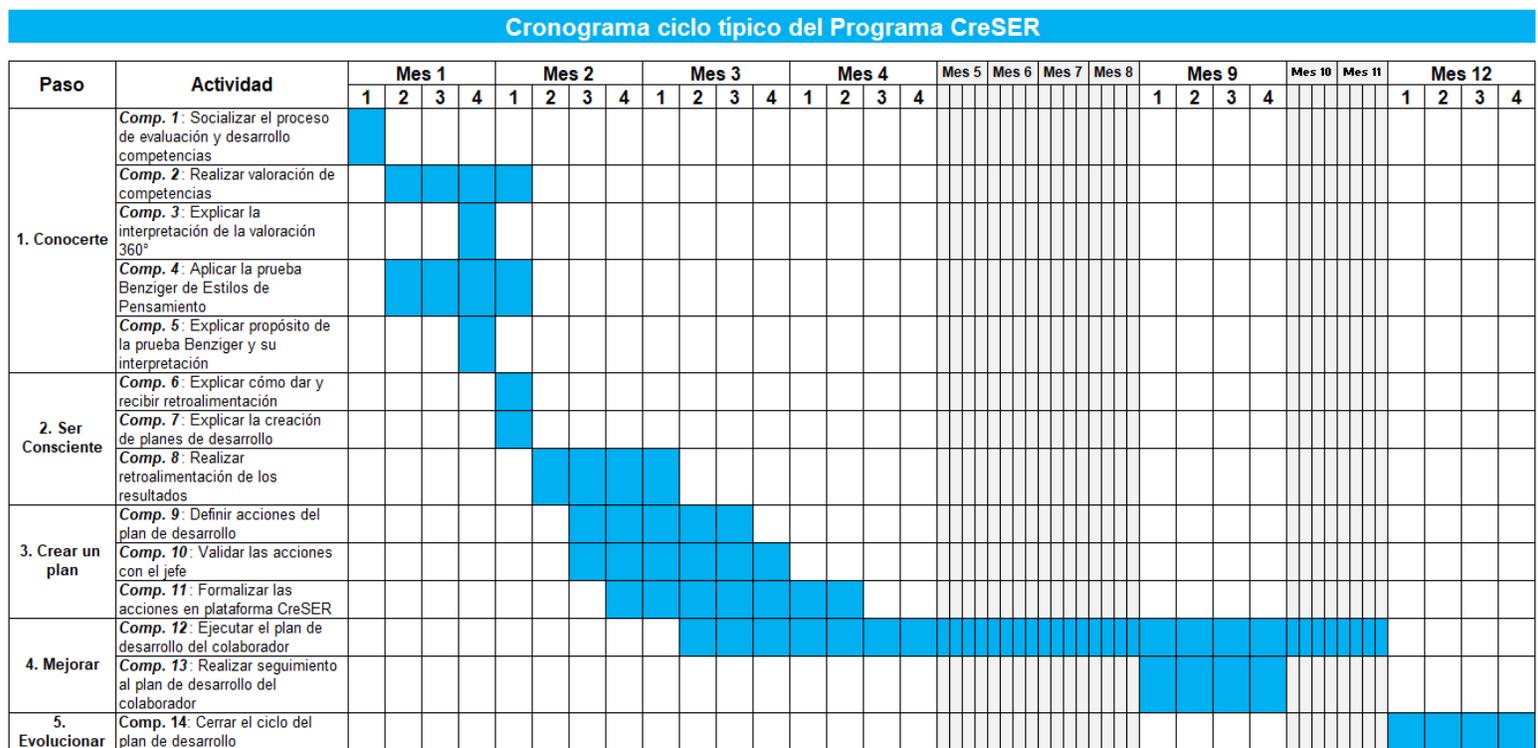


8.3. Elementos de implementación del programa CreSER en Mineros S.A.

Los principales elementos para la implementación del programa CreSER son: el tiempo, el costo y el control del avance. Estos elementos se abordarán en las siguientes páginas, considerando como población objetivo a 70 colaboradores de Mineros S.A.

En la siguiente figura se incluyen los tiempos en los que se realiza un ciclo completo del programa CreSER:

Figura 7: Cronograma de un ciclo típico del programa CreSER



Fuente: Elaboración propia (2022).

Cada ciclo del programa CreSER se realiza típicamente en un periodo de 12 meses (se puede iniciar en cualquier momento del año), tiempo en el cual se realizan los 5 pasos de la transformación individual, y cada uno de sus componentes. En la figura anterior se presentó un esquema de un ciclo típico de CreSER, que se repetirá cada 12 meses para alcanzar una transformación sostenida en los colaboradores de Mineros S.A.

El cronograma indicado en la imagen anterior es típico para un ciclo del programa CreSER, en el que se avanza en la ejecución de cada uno de los componentes. Los tiempos del cronograma están calculados para una población de 70 colaboradores, si la población supera esa cifra es necesario rediseñar el cronograma. Esta propuesta de cronograma es flexible, la duración del ciclo puede ampliarse hasta 18 o 24 meses, en función del alcance que la organización quiera darle; en este caso se ampliarían los tiempos de ejecución de las actividades de desarrollo y se incluirían uno o dos seguimientos adicionales.

La inversión necesaria para la implementación del programa CreSER (para 70 personas) implica lo siguiente:

- La realización de las actividades del programa CreSER requieren la dedicación de medio tiempo de un Analista de Gestión Humana, para administrar las plataformas, explicar el proceso a los participantes, acompañar las retroalimentaciones, hacer seguimiento a las evaluaciones y planes de desarrollo, entre otros. El salario proyectado para este cargo sería de \$4'900.000 mensuales, al año \$58'800.000, sumándole los factores prestacionales (legal 61,8% y extralegales de Mineros SA 18,3%, en total 80,1%) quedaría en \$105'898.800. Pero sólo se requiere medio tiempo para CreSER entonces sería \$52'949.400.
- Se requieren licencias de uso de la plataforma CreSER, tanto para realizar la valoración de competencias 360° como para la administración de los planes de desarrollo, estas licencias las vende el proveedor con paquetes anuales de mínimo 100 usuarios.
- Para la aplicación de las pruebas de estilos de pensamiento se requiere que el Analista de Gestión Humana realice una certificación especial, esta certificación es otorgada por el mismo proveedor de las pruebas y vale USD\$1.500, para efectos de este presupuesto de inversión consideraremos una TRM de COP\$3.700 (que es la que utiliza Mineros S.A. en sus presupuestos para 2022), con lo cual valdría \$5'550.000.

- Las licencias para aplicar las pruebas de estilo de pensamiento Benziger, se requieren 70 licencias, cada una a USD\$17, se le aplica la TRM de COP\$3.700, en total valdrían COP\$4'403.000.

En la siguiente tabla se indica la inversión anual que tendría la implementación del programa CreSER, obteniendo como resultado una inversión total de \$76'618.002 y una inversión individual de \$1'094.542 (considerando que se impactará una población de 70 personas).

Tabla 12: Inversión para la implementación del programa CreSER

Rubro	Valor de la inversión anual
Analista de Gestión Humana (medio tiempo)	\$52'949.400
Licencias de plataforma CreSER para Competencias	\$7'787.987
Licencias de plataforma CreSER para Desarrollo	\$5'927.615
Certificación para aplicar prueba Benziger	\$5'550.000
Licencias de pruebas Benziger	\$4'403.000
TOTAL 70 personas	\$76'618.002
Inversión por persona	\$1'094.542

Fuente: Elaboración propia (2022).

Cada uno de los 14 componentes del programa CreSER es importante, para asegurar el avance adecuado de la implementación del programa se establecen indicadores para los componentes clave (2, 4, 8, 11, 13 y 14), los cuales pueden evidenciarse en la siguiente tabla:

Tabla 13: Indicadores de avance de la implementación

Componente	Indicador de avance
Comp. 2: Realizar valoración de competencias.	(Cantidad de valoraciones de competencias realizadas) / (Cantidad total de colaboradores a impactar)
Comp. 4: Aplicar la prueba Benziger de Estilos de Pensamiento.	(Cantidad de pruebas Benziger realizadas) / (Cantidad total de colaboradores a impactar)
Comp. 8: Realizar retroalimentación de los resultados.	(Cantidad de retroalimentaciones realizadas) / (Cantidad total de colaboradores a impactar)
Comp. 11: Formalizar las acciones en plataforma CreSER.	(Cantidad de planes de desarrollo formalizados en CreSER) / (Cantidad total de colaboradores a impactar)
Comp. 13: Realizar seguimiento al plan de desarrollo del colaborador.	(Cantidad de seguimientos realizados) / (Cantidad total de colaboradores a impactar)
Comp. 14: Cerrar el ciclo del plan de desarrollo.	(Cantidad de cierres de planes de desarrollo realizados) / (Cantidad total de colaboradores a impactar)

Fuente: Elaboración propia (2022).

La cantidad total de colaboradores a impactar es de 70 personas, es la cantidad de colaboradores que puede identificarse como el público objetivo actual en Mineros S.A.

Estos indicadores de avance permitirán al Analista de Gestión Humana llevar ordenadamente el proceso, haciendo gestión sobre las personas que no realicen a tiempo las actividades planeadas, los componentes deben realizarse en el orden propuesto, son componentes secuenciales y por ello debe garantizar su avance ordenado.

9. Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

9.1. Recomendaciones

Los procesos para evaluar y desarrollar competencias requieren un soporte de herramientas tecnológicas para capturar, procesar, almacenar, transformar y generar reportes de las valoraciones y actividades realizadas; en la actualidad Mineros S.A. cuenta con una herramienta (plataforma CreSER) que cumple las funciones descritas, pero la Organización debería aprovechar más la data que se genera en el proceso, para generar reportes de mayor utilidad para los líderes de equipos y que se convierta en una herramienta de gestión para ellos.

La administración del proceso requiere de profesionales de gestión humana que sean competentes en los diferentes componentes del proceso, pues la adopción de los mismos requiere acompañamiento constante, procesamiento de información, la realización de entrenamientos, creación de materiales, hacer seguimiento del avance, acompañar la retroalimentación y definición de acciones del plan de desarrollo, entre otros. Este aspecto es importante pues puede afectar el normal desarrollo del cronograma de implementación y retrasar innecesariamente los tiempos de respuesta.

La creación de las acciones del plan de desarrollo es uno de los componentes más importantes del proceso de evaluación y desarrollo de competencias, para mejorar este componente sugerimos que para futuros trabajos se aborden dos temas relacionados con ese componente (ya que estaban por fuera del alcance de este trabajo):

- La creación de un catálogo de acciones de desarrollo orientadas a mejorar aspectos clave en cada una de las competencias corporativas, y que cada acción esté asociada a la metodología 70-20-10.
- Crear las guías y materiales de apoyo para realizar las acciones identificadas en el catálogo del punto anterior, que le sirvan al colaborador para ser autónomo en la realización de las acciones bajo una guía metodológica adecuada.

Unir a futuro este proceso de evaluación y desarrollo de competencias, con el otro eslabón de la gestión del desempeño (mencionado en la justificación de este trabajo pero que no era parte del alcance del mismo): el cumplimiento de las metas establecidas para el cargo, de esta manera se tendrá una mirada más integral del desempeño del colaborador y una conexión más directa con la gestión estratégica de la compañía.

9.2. Conclusiones

Los conceptos teóricos abordados en el trabajo son de reconocidos autores internacionales (catedráticos y profesionales con experiencia en el tema), que sirvieron de referencia para contrastar la realidad del proceso actual de Mineros S.A. y para nutrir la propuesta realizada en esta investigación con prácticas probadas y aplicadas en diferentes empresas de todo el mundo.

La comprensión profunda de Mineros S.A. y de su proceso actual de evaluación y desarrollo de competencias (a través de la construcción del marco institucional, la realización del análisis externo, y el completo análisis interno que aportó el diagnóstico organizacional – encuesta y grupo focal-), permitió identificar tres tipos de elementos:

- Elementos existentes que son relevantes para mantener.

- Elementos existentes que necesitaban mejorarse.
- Nuevos elementos que deben incorporarse en el proceso para que éste sea más sólido y aporte valor a la organización.

El proceso resultante para evaluar y desarrollar las competencias corporativas en Mineros S.A. propuesto en este trabajo (“*CreSER: 5 pasos para la transformación individual*”), es una creación de los autores al conjugar y ordenar algunos componentes que ya existen en la compañía, con otros que son nuevos (provenientes de los referentes teóricos); pero todos ellos articulados y orientados a tener un proceso simple pero poderoso que potencie realmente el desempeño de los colaboradores de la Compañía. Este proceso es transferible a las filiales de Mineros S.A., es sencillo de asimilar, interpretar e implementar, pero con una contundencia conceptual que desemboca en resultados muy positivos para los participantes (colaboradores y líderes) y para la Organización.

El esquema de implementación sugerido a Mineros S.A. evidencia que el tiempo mínimo para realizar el ciclo del proceso es de 12 meses; pero es factible y flexible de ajustarlo a una duración mayor ampliando el tiempo requerido para realizar algunas actividades; lo cual estará determinado por la cantidad de colaboradores a incluir en el proceso, los recursos disponibles en el equipo de gestión humana y la dinámica de trabajo interna de las áreas impactadas.

10. Referencias

- Agencia Nacional de Minería. (Enero de 2018). *ANM*. Obtenido de Colombia explorando oportunidades: https://www.anm.gov.co/sites/default/files/cartilla_anm_2018_web.pdf
- Agencia Nacional de Minería. (11 de Septiembre de 2020). *ANM*. Obtenido de La producción de oro con todas las de la ley sigue creciendo en Colombia: <https://www.anm.gov.co/?q=la-produccion-de-oro-con-todas-las-de-la-ley-sigue-creciendo-en-colombia#:~:text=creciendo%20en%20Colombia-,La%20producci%C3%B3n%20de%20oro%20con%20todas%20las%20de%20la%20ley,7%20millones%20de%20metros%20c%C3%ABicos>
- Alles, M. (2004). *Diccionario de comportamientos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Argentina: Granica.
- Álvarez, G. (2021). El enfoque Ciencia - Tecnología – Sociedad en la gestión del talento humano. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(01), 150-158. Recuperado el 2 de Abril de 2021, de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1908/1901>
- Ángel, R. (2012). Caso de éxito Acerías Paz del Río: Identificación de altos potenciales. (L. G. Humana, Entrevistador) Recuperado el 12 de Marzo de 2021, de Legis Gestión Humana:

http://www.gestionhumana.com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/gh4/BancoConocimiento/C/caso_de_exito_acerias_paz_del_rio/caso_de_exito_acerias_paz_del_rio.asp

Arbaiza, L. (2012). *Desarrollo de competencias gerenciales, Un modelo alternativo*. Buenos Aires: Cengage Learning.

Argos. (12 de 2019). *Reporte integrado*. Recuperado el 19 de Febrero de 2021, de ARGOS: <https://ir.argos.co/Portals/1/Temp/2676/Reporte%20Integrado%202019-esp.pdf>

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.

Arroyo, B. (2019). Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal para la reducción de pérdidas económicas en una empresa contratista Minera Arequipa 2018. Arequipa, Perú. Recuperado el 4 de Marzo de 2021, de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/9774/44.0666.II.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Asociación Colombiana de Minería - ACM. (Diciembre de 2020). *Asociación Colombiana de Minería - ACM*. Obtenido de Boletín Económico Diciembre 2020: <https://acmineria.com.co/acm-boletin-economico-diciembre-2020/>

Benziger, K. (2013). *Maximizando la efectividad del potencial humano*. s.d.: The Human Resources Technology Company.

Bernal Torres, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: Pearson Educación.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: Pearson Educación.

- BNamericas. (Marzo de 2020). *Las minas de oro de Latinoamérica que destacarán este año*.
Obtenido de BNamericas: <https://www.bnamericas.com/es/reportajes/las-minas-de-oro-de-latinoamerica-que-destacaran-este-ano>
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Thomson Editores.
- Brewer, L. (2013). *Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to core work skills*. (I. L. Organization, Ed.) Recuperado el 2 de Marzo de 2021, de International Labour Organization: https://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_213452/lang--en/index.htm
- Cejas, M., Vasquez, G., Chirinos, N., Hernandez, G., Sandoval, L., Lozada, B., & Anzola, A. (s.f.). *Administración de recursos humanos, La arquitectura estratégica de las organizaciones*. Quito: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Coca-Cola FEMSA. (S.f). *KOF Accelerated Leaders Program – La estrategia para el desarrollo de líderes en Coca-Cola FEMSA*. Recuperado el 15 de febrero de 2021, de Coca-Cola FEMSA: <https://coca-colafemsa.com/kof-accelerated-leaders-program-la-estrategia-para-el-desarrollo-de-lideres-en-coca-cola-femsa/>
- Comision Nacional de Productividad. (2017). *Productividad de la Gran Minería del Cobre*. Santiago: Editorial Universitaria S.A. Recuperado el 21 de Febrero de 2021, de <https://www.comisiondeproductividad.cl/wp-content/uploads/2017/06/Informe-Final-Productividad-en-la-Gran-Mineria-del-Cobre-2.pdf>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Atacomulco: Pearson Education.
- Deming, E. (2013). *Calidad, productividad, y competitividad: La salida de la crisis*. España: Diaz de Santos.

Desarrollo Humano Mineros S.A. (Noviembre de 2020). Curso virtual: ORO el metal dorado. Medellín, Colombia.

Desarrollo Humano Mineros SA. (2019). *Planeación estratégica 2019 - Confidencial*. Medellín.

García, G. J., Duran, S. E., & Ronald, P. P. (2017). Políticas de gestión de talentos humanos para el desarrollo de las competencias gerenciales en empresas metalmecánicas. *Faces*, 17(02), 130-141. Recuperado el 27 de Febrero de 2021, de <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2905/Pol%c3%adticasgesti%c3%b3nTalentoHumano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gil-Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Red de revistas científicas de America Latina, el Caribe, España y Portugal*, 83-106.

Goicoechea, C., & Souto, J. (2018). Una aplicación de las cinco fuerzas de Porter al grupo BMW. 7(2), 10-27. doi:[http:// dx.doi.org/10.177993/3ctecno.2018.v7n2e26.10-27/](http://dx.doi.org/10.177993/3ctecno.2018.v7n2e26.10-27/)

Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice-Hall.

Hammond, D., Gond, V., De Thoisy, B., Forget, P.-M., & DeDijn, B. (2007). Causes and consequences of a tropical forest gold rush in the Guiana Shield, South America. *Ambio*, 661-670. Recuperado el 4 de Abril de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/5610823_Causes_and_Consequences_of_a_Tropical_Forest_Gold_Rush_in_the_Guiana_Shield_South_America

Hellriegel, D., & Jackson, S. (2017). *Administración, un enfoque basado en competencias* (12 ed.). Santa Fe, Mexico: Cengage Learning. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3790>

- Hernández, G. (2016). *Gestión ambiental y el desarrollo sustentable de las actividades ganaderas doble propósito de los pequeños productores en el municipio de Maicao*. Maracaibo: Universidad Urbe. Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0104431/intro.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443>
- Hernández-Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México DF: Mc Graw Hill.
- Hitt, M. (2015). *Administración estratégica competitividad y globalización: conceptos y casos*. Atlacomulco: Cengage Learning Editores.
- Horizonte Minero Revista Internacional de Minería y Energía. (23 de Mayo de 2019). *Competencias del profesional minero*. Obtenido de Horizonte Minero Revista Internacional de Minería y Energía: <https://www.horizonteminero.com/competencias-del-profesional-minero/>
- Huancahure, V. (2018). Modelo de gestión de talento humano por competencia dirigido a la optimización de servicios de una empresa contratista minera. Arequipa, Perú. Recuperado el 15 de Abril de 2021, de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/9328/IIhuchym.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- IG. (2020). *¿Qué determina el precio del oro?* Recuperado el 7 de 8 de 2020, de IG: <https://www.ig.com/es/materias-primas/que-determina-el-precio-del-oro>

- KBA LLC The Human Resource Technology Company. (Abril de 2020). Complemento de resumen ejecutivo. *Evaluación de estilos de pensamiento Benziger*. KBA.
- KBA LLC The Human Resource Technology Company. (2020). Evaluación de estilos de pensamiento. *Licenciarios nivel 1*. KBA.
- KBA LLC The Human Resource Technology Company. (s.f.). Maximizando su potencial. *Manual de taller*. San José, Costa Rica: KBA.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Levy-Leboyer, C. (1996). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lombardo, M., & Eichinger, R. (2009). *For Your Improvement* (5ta ed.). Lominger International.
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsoccua_cap2-4a2017.pdf
- Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(01), 80 - 91. Recuperado el 24 de Abril de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/341939504_La_gestion_por_competencias_como_estrategia_para_el_mejoramiento_de_la_eficiencia_y_la_eficacia_organizacional
- Mejía, E. (2005). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Méndez, C. (2009). *Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales*. México: Editorial Limusa.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT).
- Mineros S.A. (2020). *Informe Financiero 2019*. Medellín: Mineros S.A. Recuperado el 17 de Febrero de 2021
- Mineros S.A. (Febrero de 2020). *Memoria de Sostenibilidad 2019*. Recuperado el 18 de Febrero de 2021, de Mineros S.A.: www.mineros.com.co
- Mineros S.A. (Febrero de 2021). *Inducción Corporativa*. Medellín, Colombia.
- Mineros S.A. (Febrero de 2021). *Sitio web Mineros S.A.* Recuperado el 22 de Febrero de 2021, de <https://mineros.com.co/>
- Mora, F. (2012). La educación mediada por la virtualidad como potenciadora del teletrabajo para educadores y nuevos espacios de aprendizaje para estudiantes. En T. C. 2012, *La modernización del estado: El teletrabajo en la sociedad del conocimiento* (págs. 62-80). Recuperado el 02 de 12 de 2021, de https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Mora-6/publication/328789975_La_educacion_mediada_por_la_virtualidad_como_potenciadora_del_teletrabajo_para_educadores_y_nuevos_espacios_de_aprendizaje_para_estudiantes/links/5be314e2a6fdcc3a8dc641d4/La-educa
- Muñoz, D. (S.f.). *Minería Texas Colombia: Estrategia para elevar las competencias de los colaboradores*. (L. G. Humana, Entrevistador) Recuperado el 8 de Marzo de 2021, de Legis Gestion Humana:

http://www.gestionhumana.com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/gh4/BancoConocimiento/C/caso_mineria_texas_colombia/caso_mineria_texas_colombia.asp

Nieto-Licht, C. (2014). *Tesis doctoral: Caracterización de un modelo de medición de la gestión humana, una aplicación para Colombia*. Madrid: Universidad de Nebrija.

Pedros, D. M. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Días de Santos, S.A.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la Estrategia. En M. E. Porter, *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la Estrategia*. (pág. 15). Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation.

Ramirez, A. K. (2021). *Modelo educativo para desarrollar las competencias laborales en los estudiantes en un instituto de educación superior de Lima*. Recuperado el 16 de Marzo de 2021, de Universidad San Ignacio de Loyola:
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/11229/1/2021_Ramirez%20Arias.pdf

Ramírez, R. I., Lay, N. D., & Sukier, H. B. (2020). Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. *Gerencia estratégica para*, 31(01), 133-140. Recuperado el 3 de Marzo de 2021, de
https://www.researchgate.net/publication/339536892_Gerencia_estrategica_para_la_gestion_de_personas_del_sector_minero_de_Venezuela_Colombia_y_Chile

Robles Pastor, B. F. (2018). Índice de validez de contenido: Coeficiente V de Aiken. *Pueblo Continente*, 29(1), 193-197. Recuperado el 02 de octubre de 2021, de
<http://journal.upao.edu.pe/PuebloContinente/article/view/991>

- Rodríguez, A. J., Ortiz, P. d., Vera, Z. G., Soto Carpio, J. J., & Delgado, P. J. (25 de 02 de 2017). Satisfacción y rotación laboral en personal de empresas mineras de Arequipa y Cusco. Arequipa, Perú. Recuperado el 9 de Marzo de 2021, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8638>
- Rodríguez-Peñuelas, M. (2010). *Métodos de investigación* (Primera ed.). México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Chile: RIL Editores.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Toro, J. (2013). Brinsa S.A: 6 pasos para movilizar a tus colaboradores hacia un mejor desempeño. (L. G. Humana, Entrevistador) Recuperado el 8 de Marzo de 2021, de Legis Gestión Humana: http://www.gestionhumana.com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/gh4/BancoConocimiento/6/6_pasos_para_movilizar_a_tus_colaboradores/6_pasos_para_movilizar_a_tus_colaboradores.asp
- Unidad de Planeación Minero Energética. (Enero de 2021). *UPME*. Recuperado el 25 de Febrero de 2021, de Cifras sectoriales: <https://www1.upme.gov.co/simco/CifrasSectoriales/Paginas/oro.aspx>
- Valoro. (2018). *¿Por qué sube el precio del oro?* Recuperado el 7 de 8 de 2020, de Valoro: <https://www.valoro.es/noticias-del-oro/item/84-por-que-sube-el-precio-del-oro>
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Educación*, 33(1), 155-165. Recuperado el 11 de Marzo de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>

- Vela, G. L. (2004). *Gestión por competencias, el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. (Primera ed.). Madrid, España: ESIC Editorial. Recuperado el 13 de Marzo de 2021, de <https://books.google.com.co/books?id=H4eZvRMWVcUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano* (Séptima ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Wheelen, T. L. (2007). *Administración Estratégica y Políticas de Negocios*. Atlacomulco: Pearson Educación.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: Pearson Educación.
- World Gold Council. (30 de Enero de 2020). *Gold Demand Trends Full year and Q4 2019*. Recuperado el 26 de Febrero de 2021, de Consejo Mundial del Oro: <https://www.gold.org/goldhub/research/gold-demand-trends/gold-demand-trends-full-year-2019/supply>

A. Anexo. Instrumento de recolección de información

	UNIVERSIDAD EAN FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS EMPRESARIALES MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA ENCUESTA PROYECTO DE GRADO	
---	--	---

Somos estudiantes del MBA de la Universidad EAN (Bogotá), para la construcción de nuestro trabajo de grado necesitamos aplicar la presente encuesta, su aporte será muy valioso para realizar con éxito esta investigación.

Título del trabajo de grado: Propuesta para evaluar y desarrollar las competencias corporativas en Mineros S.A.

Objetivo: Diseñar una propuesta para los procesos de evaluación y desarrollo de las competencias corporativas en Mineros S.A.

Público objetivo: El instrumento será aplicado exclusivamente a los Gerentes y Directores de Mineros S.A.

La información recolectada en la presente encuesta, solo se utilizará con fines académicos para la Universidad EAN, y serán publicados de manera generalizada al culminar la investigación, no se indicarán respuestas individuales.

Gracias por su participación, cordialmente:

Eduardo Manuel Alfaro Garizado
 Carlos Fabian Rico Rojas
 Mario Javier Arenas Restrepo

DATOS BASICOS	
1.	Escriba su nombre y apellido: _____
2.	¿Cuál es el nivel de su cargo actual?: Gerente:___ Director:___
3.	¿Cuánto tiempo ha trabajado para la Organización? Menos de un año:___ Entre 1 y 3 años:___ Entre 3 y 6 años:___ Entre 6 y 10 años:___ Más de 10 años:___
4.	¿Cuántas personas lidera en su proceso o área?:___

Variable: Gestión del talento humano

Lea cada pregunta y responda seleccionando una de las opciones de respuesta.

	Pregunta	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	Considera usted que la estrategia de gestión del talento humano está alineada con los referentes estratégicos de la Organización.					
6	Los procesos de gestión humana de la Compañía contribuyen al cumplimiento de los objetivos del área que usted lidera.					
7	Los programas ofrecidos por la Gerencia de Gestión Humana son adecuados para gestionar las personas del área que usted lidera.					

	<p>UNIVERSIDAD EAN FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS EMPRESARIALES MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA ENCUESTA PROYECTO DE GRADO</p>	
---	---	---

Variable: Resultados y logros de la Gestión del Talento Humano

Lea cada pregunta y responda seleccionando una de las opciones de respuesta.

	Pregunta	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8	La gestión del talento humano facilita el reconocimiento de las capacidades de los colaboradores.					
9	La gestión del talento humano ayuda a potenciar las capacidades requeridas por los colaboradores para desempeñar su cargo.					
10	El desarrollo de las capacidades del talento humano incide positivamente en los resultados de su área.					

Variable: Gestión por competencias

Lea cada pregunta y responda seleccionando una de las opciones de respuesta.

	Pregunta	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
11	Gestionar las competencias corporativas es un aspecto clave para alcanzar la misión y visión de la Organización.					
12	Sus colaboradores adoptan las competencias corporativas de Mineros S.A.					
13	La gestión de las competencias corporativas mejora el desempeño de los colaboradores.					
14	La organización cuenta con un proceso sistemático (estructurado y constante) para gestionar las competencias corporativas de los colaboradores.					

	UNIVERSIDAD EAN FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS EMPRESARIALES MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA ENCUESTA PROYECTO DE GRADO	
---	--	---

Variable: Evaluación del talento humano por competencias

Lea cada pregunta y responda seleccionando una de las opciones de respuesta.

Pregunta	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
15 La Compañía cuenta con una estrategia de evaluación del talento con acciones y herramientas estandarizadas, usadas y conocidas por todos colaboradores.					
16 La herramienta de evaluación de 360° es útil para identificar los comportamientos asociados a las competencias corporativas en los colaboradores.					
17 La evaluación del talento humano permite conocer las características individuales y de personalidad de los colaboradores para potenciar sus comportamientos hacia un mejor desempeño.					
18 Los resultados de la evaluación del talento humano facilitan la identificación de necesidades de formación técnica de los colaboradores y/o áreas.					

Variable: Desarrollo del talento humano por competencias

Lea cada pregunta y responda seleccionando una de las opciones de respuesta.

Pregunta	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
19 La Organización cuenta con una metodología de desarrollo del talento con acciones y herramientas estandarizadas, usadas y conocidas por todos colaboradores.					
20 Las acciones definidas en los planes de desarrollo mejoran las competencias de los colaboradores.					
21 Los colaboradores y sus jefes comparten la responsabilidad de formular planes de desarrollo adecuados a la necesidad que se busca resolver.					
22 Para que los planes de desarrollo sean efectivos, deben contar con un esquema de seguimiento Jefe-Colaborador.					

Gracias por participar.

C. Anexo. Respuestas a entrevista “Grupo Focal”

Variable: Gestión del Talento Humano	Pregunta: El 53% de los líderes de Mineros SA están parcialmente de acuerdo en que la estrategia de GH está alineada con los referentes estratégicos de la organización, en su opinión ¿Cuáles crees que son las razones por las cuales no están plenamente de acuerdo?	
Gerente de Gestión Humana	Directora de Comunicaciones Corporativas	Jefe Corporativo de Formación y Desarrollo
<p>Se debe a varios factores, primero es que ha hecho falta un plan sistemático y contundente para ejecutar eso, y conectarlo con unos resultado específicos y visibles, lo otro, conectado con el primer punto comunicar más eso, y sobre todo un trabajo visible para los líderes y colaboradores, tercero, hay una falencia: se ha dado demasiada importancia a consultores y se ha restado protagonismo al área, porque se volvió el programa que se hace con el consultor x, y por último el usuario final el líder, el colaborador en su programa de desarrollo no lo ve, distinto a lo que pasa con el corporativo, ha faltado conectar todas la variables para que finalmente se presente coherentemente con un plan sistemático y rumbo definido.</p>	<p>Yo creo que la gente esperaba más cuando se creó la Gerencia de GH, al depender de la presidencia y al estar independiente de Financiera las personas creyeron que por fin se les iba a dar mayor relevancia a los temas humanos, que se iban a tomar decisiones importantes, trascendentes y estratégicas para la empresa y para los colaboradores. Pero de cierta forma todo siguió igual, no se llegó al nivel estratégico que se necesitaba Para cerrar, entonces por eso creo que no están plenamente de acuerdo, porque todavía GH lo ven muy operativo, muy encargado de lo básico y no de modelar la cultura o de motivar grandes cambios necesarios en la empresa</p>	<p>La Organización, y sus procesos de Gestión Humana vienen, madurando desde la reestructuración societaria en 2018. La evolución ha sido lenta pero sostenida, sin pretender tomar atajos. Gestión Humana no tiene métricas consistentes para hacer ver a los líderes el impacto que tienen sus programas e iniciativas, entonces esos líderes sólo ven acciones aislada pero no en su conjunto y por eso creo que sienten que falta mayor alineación de Gestión Humana con la estrategia de la Compañía.</p>

<p>Variable: Resultados y logros de la Gestión del Talento Humano</p>	<p>El 44% de los encuestados están parcialmente de acuerdo en que la gestión del talento humano facilita el reconocimiento de las capacidades de los colaboradores, ¿por qué crees no están totalmente de acuerdo?</p>	
<p>Gerente de Gestión Humana</p>	<p>Directora de Comunicaciones Corporativas</p>	<p>Jefe Corporativo de Formación y Desarrollo</p>
<p>Esta pregunta refrenda el argumento anterior y no tendría una respuesta distinta. Ha faltado ser más proactivos y sistemático con tener información del talento para que ayude a tomar decisiones y conectar muy bien la gestión del talento con factores ESG, que sea visible la gestión del talento como un diferenciador dentro de la estrategia de sostenibilidad de la compañía, es un desafío muy importante que tiene el área en este momento y a futuro.</p>	<p>Porque en este momento GH no lo hace, creo que todavía es muy de cada jefe. No siento a un área de GH que tenga eso como prioridad entonces al no verlo, no están de acuerdo.</p>	<p>Porque las acciones de mayor impacto han tenido como principal público objetivo a los líderes y no a los colaboradores, no sea cubierto a esa población.</p>

<p>Variable: Gestión por competencias</p>	<p>Hay opiniones divididas frente a la adopción de las competencias corporativas por parte de los colaboradores: 40% totalmente de acuerdo, 40% parcialmente de acuerdo y 20% una opinión neutral. ¿Por qué los líderes consideran que los colaboradores aún no adoptan las competencias corporativas?</p>	
<p>Gerente de Gestión Humana</p>	<p>Directora de Comunicaciones Corporativas</p>	<p>Jefe Corporativo de Formación y Desarrollo</p>
<p>Ocurren dos cosas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se ha difundido lo suficiente, como un ejercicio vivo de trabajo con ellas, como no se han difundido, la gente no es consciente de ellas. 2. También pasa que la adopción de las competencias se debe volver una herramienta que active consecuencias, ejemplo si yo promuevo competencia de trabajo colaborativo deben existir consecuencias sobre la gente que trabaja colaborativamente, y debe haber un ambiente para que la toma de decisiones favorezca ese trabajo colaborativo, si el esquema de competencias tampoco es un entorno vivo que guie la forma que trabajamos como organización, pues es muy difícil que la gente tenga claridad que sea una cuestión clara visible y sobre todo apropiada por la gente. 	<p>Yo creo que las competencias también son relativamente nuevas en la Compañía, todavía creo que no todo el mundo ha logrado identificar los comportamientos más prácticos y aterrizados a su rol. Todavía lo sienten muy filosófico, difícil de aplicar, hay que llevarlo más al día a día para que la gente lo comprenda más y además que la compañía les dé más relevancia a esas competencias, o sea que siempre a las personas les estén recordando que esas competencias son los instrumentos bajo los cuales les están midiendo. Indicando que a usted lo van a calificar por "esto", lo prioritario para que usted lo tenga presente en su trabajo es "esto" y que sean las competencias.</p>	<p>Sólo hemos trascendido a los colaboradores los nombres y definiciones de las competencias, pero no los comportamientos específicos que son los que se viven y evalúan. No hay procesos de seguimiento a los resultados de las evaluaciones de competencias, el proceso está incompleto. Se necesita articular otros elementos culturales y del mismo trabajo a la gestión por competencias para reforzar la coherencia entre las competencias y la manera cómo hacemos el trabajo.</p>

<p>Variable: Gestión por competencias</p>	<p>¿A qué se debe que sólo el 13% de los líderes estén totalmente de acuerdo en que la organización cuenta con un proceso sistemático para gestionar las competencias corporativas?</p>	
<p>Gerente de Gestión Humana</p>	<p>Directora de Comunicaciones Corporativas</p>	<p>Jefe Corporativo de Formación y Desarrollo</p>
<p>Los argumentos de la pregunta anterior responden esta pregunta.</p>	<p>Porque la evaluación 360 que es la que mide las competencias y todo eso todavía está muy nuevo; y fuera de eso los planes de desarrollo la gente todavía no tiene claro que se hace con esos planes de desarrollo, uno si escribe voy a mejorar en esto, pero no hay un sistema que te mida y que te diga si efectivamente si cumpliste el plan, o mejoraste o no. Yo creo que más allá de la evaluación 360 debería haber más cosas, con mayor frecuencia, no cada año sino unos seguimientos que permita que eso si sea sistemático. Por eso es que la gente no percibe que hay algo sistemático, sino que todavía es muy del jefe, cada uno ve como lo desarrolla o no. La Compañía como tal debe hacer cosas más visibles para todo el mundo, de forma que no sea subjetivo, y que no sea si le provocó o no le provocó hacerlo, sino que sean elementos durante todo el año que permitan ir midiendo el avance en esas competencias.</p>	<p>Porque ese proceso completo no existe, a los líderes se les ha aplicado en gran medida, pero a los colaboradores no.</p>

Variable: Evaluación del talento humano por competencias	¿Por qué consideras que sólo el 27% de los líderes están totalmente de acuerdo en que la Compañía cuenta con una estrategia de evaluación del talento?	
Gerente de Gestión Humana	Directora de Comunicaciones Corporativas	Jefe Corporativo de Formación y Desarrollo
<p>No hemos formulado una estrategia unificada con indicadores definidos y que sea pública, y no es un tema en la agenda del gran liderazgo de la compañía, apenas inicio el año pasado, y apenas el cargo del líder de gestión humana corporativa va tener indicadores de contrato de desempeño en eso, hay cosas que apenas se están activando y probablemente van a cambiar, todavía las acciones de talento y una estrategia definida de talento no está 100% circunscrita a la gran estrategia de negocio, apenas está en proceso de transición y está en un momento en que va cambiar y va tomar más relevancia.</p>	<p>Porque creo que hay una historia muy amplia de favoritismo y de que solamente se evaluaba según el jefe, según si le cae bien o no le cae bien. Creo que todavía no hay una consciencia de la efectividad en las evaluaciones, no se mide a las personas con la misma vara, es algo generalizado y algo que salió en el estudio de percepción de la reputación, que todavía es muy amañada la evaluación que le hacen a las personas. O que por un mismo hecho reciben distintas consecuencias las personas, puede que se haga lo mismo y a una persona la califiquen distinto que a otros tres. Entonces es un tema cultural y que se evidencia en ese estudio, una de las cosas que salió es esa, que la evaluación de la gente es según el que lo vaya a evaluar y no con hechos concretos, hechos y datos. Muy desde me cabe bien o no, quiero potenciarlo en la Compañía o quiero hundirlo, creo que es por eso.</p>	<p>Porque los líderes tienen un esquema de evaluación de su desempeño, pero los demás colaboradores no, entonces creo que están respondiendo desde su propia experiencia y han olvidado que aún no se realiza para todos.</p>

<p>Variable: Desarrollo del talento humano por competencias</p>	<p>La mayoría de los líderes piensa que la organización adolece de una metodología para el desarrollo del talento (60% está parcialmente de acuerdo), en su opinión, ¿por qué sucede esto?</p>	
<p>Gerente de Gestión Humana</p>	<p>Directora de Comunicaciones Corporativas</p>	<p>Jefe Corporativo de Formación y Desarrollo</p>
<p>Si porque una metodología, un modelo para desarrollar talento no existe, un ambiente donde eso se dé, usted puede tener el modelo, pero si no se tangibiliza la gente no lo ve, así de simple, entonces esos son los pasos que deben darse: formular el modelo y tangibilizarlo a través del proceso, la plataforma y las acciones, sobre todo. Se han hecho cosas en el corporativo, un poco en los países como Nicaragua y Colombia, y se espera activarlo pronto Argentina. En la medida en que eso se tangibilice más y se vuelva un plan sistemático que se cubra más gente, la gente va tener esa percepción.</p>	<p>Porque si se hizo 360 para diagnosticar, es una herramienta muy bacana, una metodología chévere que sea desde todos los puntos de vista, pero te deja a vos en darte la fotografía de lo que sos y como te perciben, pero de ahí en adelante no hay una metodología clara de desarrollo. Listo, ya se, ya tengo mi foto, ya sé que tengo que mejorar en esto y esto, pero de ahí para adelante qué? no hay algo que me permita a mi seguir el camino, se supone que los planes de desarrollo son para eso, pero la gente y los jefes no son tan juiciosos para darle la relevancia que tiene un plan de desarrollo, y Gestión Humana tampoco ha sido tan enfático e insistente para establecer un control para ver si la gente si está haciendo eso o no, como que se queda en esa primera parte de diagnosticar como está la gente pero no de garantizar que haya un plan de desarrollo o una gestión de mejoramiento para las personas.</p>	<p>Porque el desarrollo del talento sólo lo hemos abordado desde la formación, y eso es sólo una mirada parcial. El desarrollo del talento es más amplio y necesita que la organización tenga unas condiciones propicias para hacerlo, los recursos y las metodologías que lo ayudan a estar vivo. Se han hecho acciones aislada, no integradas como estrategia.</p>

Fuente: Elaboración propia.

D. Anexo. Matriz de intervención: Aspectos a mejorar/conservar y acciones propuestas

En la siguiente matriz se incluyen los principales hallazgos del diagnóstico organizacional, ya sean aspectos por mejorar o conservar, y se indica la acción propuesta para remediarlo o conservarlo.

Aspectos a mejorar/conservar	Acción propuesta
Mantener la alineación estratégica de los programas de Gestión Humana, a través de las competencias corporativas.	El componente 0 del proceso invita a revisar que las competencias corporativas estén alineadas antes de iniciar el proceso de evaluación y desarrollo, igualmente la divulgación del modelo de competencias de la Organización.
No se cuenta con métricas de proceso para hacer visible el proceso de evaluación y desarrollo de las competencias corporativas, esto mejoraría la percepción de alineación de la estrategia de Gestión Humana con la de la organización, y haría consciencia sobre los programas del área ejecutados a lo largo del año.	<ul style="list-style-type: none"> • En el componente 2 se generarán informes generales (por áreas y equipos) de la valoración de competencias, para compartir a los líderes. • En el componente 4 se generan mapas de estilos de pensamiento de la organización y las áreas.
Fortalecer el vínculo de Gestión Humana con los líderes, ser coequiperos haciéndolos parte de las acciones a emprender.	La principal participación de los líderes es en la valoración de las competencias del colaborador (componente 2), en la retroalimentación de las pruebas (componente 8), la definición del plan de desarrollo del colaborador (componente 9), la validación del plan de desarrollo (componente 10), el acompañamiento a la ejecución de las acciones (componente 12), en el seguimiento al plan de desarrollo (componente 13) y en el cierre del ciclo (componente 14). Es decir, el papel del líder es transversal a todo el proceso.
Ampliar la cobertura de los programas de desarrollo de talento a otros niveles de la organización (diferente a líderes).	El alcance del proceso de evaluación y desarrollo de las competencias corporativas en Mineros S.A. es definido por la organización, la propuesta incluida en este

	trabajo puede aplicarse al número de personas que se desee, no se circunscribe a una cantidad de personas específicas de la Compañía.
Divulgar las competencias corporativas y sus comportamientos en los miembros de la organización, haciendo que se incorporen a la práctica cotidiana.	En el componente 0 del proceso, se incluye la divulgación del modelo de competencias, las competencias y los comportamientos asociados, pero esto se determina como un componente habilitador, previo al proceso propuesto.
Incorporar a los líderes en el seguimiento a la adopción de las competencias corporativas por parte de los colaboradores.	El papel del líder será muy importante en los componentes 8 (retroalimentación), 9 (definir acciones), 10 (validar las acciones), y 13 (seguimiento al plan) que permitirán mejorar la adopción de las competencias corporativas de parte del colaborador.
Falta estructurar una estrategia organizada de evaluación de talento.	Este trabajo de grado en sí mismo, es la propuesta para estructurar el proceso, no sólo de evaluación, sino también de desarrollo de las competencias corporativas. La divulgación del mismo se realiza en el componente 1 de la propuesta.
Se tiene una percepción positiva del uso de la herramienta 360° para valorar las competencias corporativas.	En el componente 2 se incluye la aplicación de la metodología de valoración 360° para valorar las competencias corporativas.
Es importante conocer las características individuales y de personalidad de los individuos para potenciar su desempeño.	En el componente 4 se incluyó la realización de la prueba Benziger de Estilos de Pensamiento.
No se tiene un plan estructurado de desarrollo de talento, y este es importante para gestionar las capacidades de los colaboradores, y esas capacidades se requieren para alcanzar los resultados positivos de la empresa.	Este trabajo de grado en sí mismo, es la propuesta para estructurar el proceso, no sólo de evaluación, sino también de desarrollo de las competencias corporativas. La divulgación del mismo se realiza en el componente 1 de la propuesta.
Se requieren planes de desarrollo para mejorar las competencias de los colaboradores.	En el componente 9 se incluye la definición de las acciones para los planes de desarrollo.
Articular a los líderes en los procesos de desarrollo de las personas, la responsabilidad es compartida, el seguimiento del jefe es valioso y necesario.	La principal participación de los líderes es en la valoración de las competencias del colaborador (componente 2), en la retroalimentación de las pruebas (componente 8), la definición del plan de

	desarrollo del colaborador (componente 9), la validación del plan de desarrollo (componente 10), el acompañamiento a la ejecución de las acciones (componente 12), en el seguimiento al plan de desarrollo (componente 13) y en el cierre del ciclo (componente 14). Es decir, el papel del líder es transversal a todo el proceso.
--	---

Fuente: Elaboración propia.